

Mémoire présenté à l'École nationale d'administration publique dans le cadre du
programme de Maîtrise en administration publique pour l'obtention du grade de
Maître ès science (M. Sc.)

Mémoire intitulé

**Les effets des réductions budgétaires et de personnel sur la satisfaction au travail des
employés au gouvernement fédéral du Canada**

Présenté par

Tigawendé Prosper Kaboré

Juin 2021

© Tigawendé Prosper Kaboré, 2021

Le mémoire intitulé

Les effets des réductions budgétaires et de personnel sur la satisfaction au travail des employés au gouvernement fédéral du Canada.

Présenté par

Tigawendé Prosper Kaboré

Est évalué par les membres du jury de mémoire suivants :

Maude Boulet, professeure adjointe et présidente

Étienne Charbonneau, professeur titulaire et directeur de mémoire

Christopher A. Cooper, professeur agrégé et examinateur

À ma fille, Alexandra Marilyne !

REMERCIEMENTS

Je voudrais adresser mes remerciements les plus sincères au Professeur Étienne Charbonneau, mon directeur de mémoire, pour son accompagnement académique tout au long de ce projet. Sa rigueur méthodologique, sa disponibilité et son suivi continu m'ont permis de réaliser avec succès cette recherche.

Je tiens à remercier également la contribution très précieuse des membres du jury, à la Professeure Maude Boulet et au Professeur Christopher A. Cooper pour leurs commentaires et suggestions.

Des remerciements vont aussi à l'École nationale d'administration publique et la Chaire de recherche du Canada en management public comparé pour l'accompagnement financier que j'ai bénéficié tout au long de ce projet.

Mes remerciements vont à l'endroit du corps professoral surtout au Docteur Jean-Sébastien Marchand pour sa disponibilité et ses conseils.

Enfin, je tiens à remercier mon épouse pour ses encouragements et souligner son appui permanent pour l'aboutissement de ce projet.

RESUMÉ

La présente étude teste la relation entre la gestion des coupures et la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux du Canada. D'ailleurs, les effets négatifs présumés de la mise en œuvre des coupures sur le bien-être des employés ont été avancés de manière répétée dans la littérature, bien que les preuves empiriques restent encore assez limitées (Van der Voet et Van de Walle, 2015, p. 2). L'objectif est de déterminer les effets nets des réductions budgétaires et de personnel sur la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux.

Deux théories ont été mobilisées, à savoir, la théorie de l'échange social et de la théorie des exigences de l'emploi et des ressources afin d'étudier la relation entre les réductions budgétaires et de personnel et la satisfaction au travail. Pour tester les hypothèses, l'étude s'est appuyée sur des méthodes de doubles différences, similaires aux modèles de Van Ryzin (2014). Des données du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* (SAFF), ainsi que d'autres sources de données administratives, ont été mobilisées afin d'estimer les effets nets avant la période des réductions de personnel (2011) et après la période (2014 et 2017).

Les résultats montrent que seules les coupes budgétaires à un seuil de 10% impactent négativement l'attitude des fonctionnaires fédéraux, mais de manières marginales. En effet, pour la période de 2011 à 2014, une perte de 0.36 point de score de satisfaction au travail sur une échelle de Likert à cinq items éléments a été constatée, soit le tiers d'un point. Les réductions de personnel dans les ministères et agences n'ont pas d'effet significatif sur le niveau de satisfaction des fonctionnaires, puisque la grande majorité des réductions sont des retraites anticipées. Ces résultats mitigés s'expliquent par la souplesse faite par les autorités en termes de coupures tant dans les dépenses que les emplois à temps plein dans les ministères et agence

pendant la période d'austérité. Ainsi, pour de prochains épisodes d'austérité, la stratégie adoptée par le gouvernement Harper, soit des coupes paramétriques de cinq pourcents du budget ou des effectifs, pourrait être maintenue afin de minimiser les effets pervers sur la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux.

MOTS CLÉS : « *gestion des coupures* », « *Réduction de personnel* », « *satisfaction au travail* », « *gouvernement fédéral* »,

ABSTRACT

The present study tests the relationship between cutback management and job satisfaction among Canadian federal public servants. Indeed, the alleged negative effects of cutbacks implementation on employee well-being have been repeatedly advanced in the literature, although the empirical evidence still remains quite limited (Van der Voet and Van de Walle, 2015, p. 2). The objective of this research is to determine the net effects of budget and staff reductions on federal employees' job satisfaction.

Two theories were mobilized, namely, social exchange theory and job demands-resources (JD-R) theory to investigate the relationship between staff and budget reductions and job satisfaction. To test the hypotheses, the study used double-difference methods, similar to Van Ryzin's (2014) models. Public Service Employee Survey (PSES) data, as well as other administrative data sources, were mobilized to estimate the net effects before the period of staff and budget cuts (2011) and after the period (2014 and 2017).

The results show that only budget cuts at a 10% threshold negatively impact the attitudes of federal employees, but in marginal ways. Indeed, for the 2011 to 2014 period, a loss of 0.36 points in job satisfaction scores on a five-item Likert scale was found, or one-third of a point. Staff reductions in departments and agencies do not have a significant effect on employee satisfaction, as the vast majority of reductions are early retirements. These mixed results are explained by the flexibility shown by the authorities in terms of cuts in both spending and full-time jobs in ministries and agencies during the austerity period. Thus, in future rounds of austerity, the strategy adopted by the Harper government of parametric cuts of five per cent of the budget or workforce could be maintained to minimize the adverse effects on job satisfaction among federal public servants.

KEYWORDS: « *Cutback management* », « *staff reduction* », « *job satisfaction* », « *federal government* » ,

TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	III
RESUMÉ.....	V
ABSTRACT	VII
TABLES DES MATIÈRES	VIII
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX.....	X
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VII
INTRODUCTION.....	1
1 PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....	3
1.1 Problématique.....	3
1.2 Question de recherche.....	6
2 RECENSION DES ÉCRITS	7
2.1 Réduction budgétaires et satisfaction au travail	14
2.2 Réductions du personnel et satisfaction au travail.....	8
3 CADRE THÉORIQUE.....	20
4 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	23
4.1 Données employées.....	23
4.2 Mesures	24
4.2.1 Variable dépendante	24
4.2.2 Variables indépendantes	25
4.2.3 Variables de contrôle.....	27
4.3 Traitement et analyse des données	28

5	RÉSULTATS.....	29
5.1	Analyse descriptive.....	29
5.2	Analyse de la méthode de la double différence à partir de la régression linéaire .	31
5.2.1	Analyse des coupes avec le seuil de 10%.....	32
5.2.2	Analyse des coupures avec le seuil de 5 %	46
6	DISCUSSION	56
7	LIMITES DE L'ÉTUDE	64
	CONCLUSION.....	67
	RÉFÉRENCES.....	70
	ANNEXE	82

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1: Cadre théorique de la recherche	22
Tableau 1: Liste des recherches utilisant la satisfaction au travail, avec détails de cette utilisation	8
Tableau 2: Liste des recherches utilisant les réductions budgétaires, avec détails de cette utilisation.....	17
Tableau 3: Liste des recherches utilisant la réduction du personnel, avec détails de cette utilisation.....	11
Tableau 4: Analyse descriptive des résultats des ministères et organismes de 2011, 2014 et 2017	29
Tableau 5: Coefficients de corrélation de Pearson des ministères et organismes entre 2011 et 2014.....	30
Tableau 6: Coefficients de corrélation de Pearson des ministères et organismes entre 2014 et 2017.....	31
Tableau 7: liste des ministères et agences qui ont essuyés des coupes budgétaires et de personnels au seuil de 10%, en 2013-2014	33
Tableau 8: : liste des ministères et agences qui ont essuyés des coupes budgétaires et de personnels au seuil de 10%, en 2016-2017	36
Tableau 9: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 10% sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2011 et 2014.....	39
Tableau 10: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 10% sur de la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2011 et 2014.....	42

Tableau 11: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 10% sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2014 et 2017.....	44
Tableau 12: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 10% sur de la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2014 et 2017.....	45
Tableau 13: liste des ministères et agences qui ont essuyés des coupes budgétaires et de personnels au seuil de 5 %, en 2013-2014	46
Tableau 14: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 5 % sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2011 et 2014.	49
Tableau 15: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 5 % sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2011 et 2014	49
Tableau 16: liste des ministères et agences qui ont essuyés des coupes budgétaires et de personnels au seuil de 10%, en 2016-2017	50
Tableau 17: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 5 % sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2014 et 2017	54
Tableau 18: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 5 % sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2014 et 2017	54

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

COVID-19 : COronaVirus Disease 2019

G7 : Groupes des sept pays dont les économies sont parmi les plus importantes au monde

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

PIB : Produit Intérieur Brut

RPP : Rapports annuels sur les Plans et les Priorités

SAFF : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

INTRODUCTION

La présente étude, dont le titre est « *les effets des réductions budgétaires et de personnel sur la satisfaction au travail des employés au gouvernement fédéral du Canada* », teste la relation entre la gestion des coupures et la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux. En effet, le plan de relance du gouvernement Harper mis en place à travers des réductions budgétaires et de personnel, a possiblement eu des conséquences sur la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux. D'ailleurs, des études antérieures sur la gestion du secteur public ont soulevé des inquiétudes quant au fait que la gestion des coupures impliquant des réductions budgétaires et de personnel pourrait entraîner une détresse émotionnelle chez les employés (Levine, 1984) ou réduire leur engagement envers leur travail (Conway et al., 2014; Kiefer et al., 2015), car il y aurait plus de travail et moins de ressources (Shim et al., 2019, p. 222). Pourtant, les preuves empiriques sur cette relation restent encore assez limitées (Van der Voet et Van de Walle, 2015, p. 2).

L'objectif de cette recherche est de déterminer les effets nets des réductions de personnel sur la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux. Afin d'atteindre ledit objectif, l'étude va s'appuyer sur des méthodes des doubles différences. Des données du Sondage auprès des Fonctionnaires Fédéraux (SAFF), ainsi que d'autres sources de données administratives, vont être mobilisées afin d'estimer les effets nets.

Ainsi, pour les prochains épisodes d'austérité, l'étude veut attirer l'attention du gouvernement fédéral sur de possibles effets pervers de réductions budgétaires et de personnel sur la satisfaction au travail. De plus, cette étude s'ajoute au peu de recherches sur la gestion des réductions (coupures) dans le contexte du Canada, à savoir, une étude au niveau fédéral, une autre au niveau provincial (Heutron et Strate, 2020, p. 254). Ainsi, elle va servir de référence pour d'éventuels travaux de recherche, mais aussi une source d'action de l'État en matière de satisfaction des employés du service public.

Notre analyse va s'articuler sur sept points et une conclusion générale. Dans un premier temps, nous allons établir la problématique justifiant la pertinence de notre thème. Ensuite, nous allons réaliser une revue de littérature sur la problématique ciblée. Le troisième point va exposer le cadre théorique permettant d'expliquer les constats établis dans la littérature. Le quatrième point va s'intéresser à la méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude. Le cinquième point présente l'étendue des résultats recueillis. À travers la discussion, le sixième point vient lier ces données aux éléments de notre cadre théorique dans l'objectif de répondre à nos hypothèses. En fin, le septième point présente les différentes limites de notre étude.

1 PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

1.1 Problématique

Au cours de la dernière décennie, les organisations publiques du monde entier ont été mises à rude épreuve par des environnements de travail exigeants en termes, notamment, de modes de gouvernances, de la qualité des prestations, et d'utilisation optimale des ressources (Esteve et al., 2017, p. 544). Cette tendance s'explique, entre autres, par le ralentissement économique mondial qui a plongé la plupart des pays et leurs gouvernements dans une nouvelle ère après la crise financière de 2008 : celle de la réduction des dépenses publiques et de l'austérité (Pollitt, 2010, p. 17). De plus, l'apparition de la pandémie mondiale en 2019 vient encore perturber le système socio-économique, avec environ un quart du Produit Intérieur Brut (PIB) total directement touché par la crise actuelle (OCDE, 2020a). Les conséquences de ces crises vont nécessairement exercer une pression sur les soldes budgétaires et la dette des pays, voire une détérioration de la situation budgétaire des gouvernements (OCDE, 2020d, p. 2). Ainsi, les décideurs politiques cherchent des solutions lorsque des nuages de récession planent sur l'horizon financier (Kim, 2019, p. 1125). Les stratégies de ressources humaines sont primordiales pour gérer les réductions budgétaires nécessaires au rétablissement des finances publiques. Les dépenses de personnel constituent la plus grande partie du budget public (Kim, 2019, p. 1125). Par exemple, il y a le gel des salaires dans la fonction publique en Allemagne; le gel des embauches en Finlande et au Canada; les réductions des effectifs au Japon, au Royaume-Uni et ailleurs, pour n'en citer que quelques-uns répertoriés dans la recherche (Esteve et al., 2017, p.544; Lodge et Hood, 2011, p. 80). C'est ainsi que Levine (1979, p. 180) considère la gestion des réductions comme un « changement organisationnel vers des niveaux inférieurs de consommation des ressources » et qui se manifeste par les licenciements, le gel du recrutement, la réduction de la prestation de services ou la fusion d'équipes (Wanna et al., 2010; Kiefer et al., 2014, p. 4). Ces mesures sont courantes en période de contraintes budgétaires

(Pandey, 2010) et sont parfois appelées dans la littérature sur les politiques publiques « *salami-slicing* » de l'administration et des services (Hood, 2010; Kiefer et al., 2014, p. 4).

En 2008, l'économie canadienne n'avait pas été touchée aussi durement par la récession mondiale que celle de ses voisins du sud ou d'autres pays occidentaux du fait de son système bancaire très réglementé. Le gouvernement fédéral dirigé par le premier ministre conservateur Stephen Harper avait choisi de réduire à la fois la taille et le niveau d'activité du gouvernement après avoir mis en place un plan de relance économique (Levasseur et Rounce, 2017, p. 444). À titre d'exemple, entre 2012 et 2016, des documents de planification du gouvernement fédéral indiquaient que le programme d'austérité du gouvernement Harper a entraîné la disparition de 28 700 emplois dans la fonction publique canadienne, surtout dans les services à la population, soit un taux de réduction du personnel de 8 % (Macdonald, 2013, p. 2). Ainsi, cinq grands ministères ont connu des réductions proportionnelles de leur personnel, à savoir, Statistique Canada (35%), le ministère des Ressources Humaines et Développement des compétences (24%); le ministère des Anciens combattants (24%); le ministère des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (20%) et l'Agence canadienne d'inspection des aliments (20%) (Macdonald, 2013, p. 6). Cet examen du budget de fonctionnement devait permettre de réaliser des économies de quatre milliards de dollars canadiens sur le budget de fonctionnement des ministères et agences, qui s'élève à 80 milliards de dollars canadiens (Levasseur et Rounce, 2017, p. 443). Les coupes se sont faites de façon progressive à la fois avec des réductions ciblées et générales et un taux entre 5 et 10 % (Levasseur et Rounce, 2017, p. 457).

Cependant, les gouvernements qui mettent en œuvre des programmes d'austérité sont confrontés à un dilemme, en ce sens que les fonctionnaires sont à la fois agents et objets de réforme (Meyer-Sahling et al., 2016, p. 121). En effet, des questions ont été soulevées quant à l'impact de la gestion des réductions organisationnelles sur les employés (Pandey, 2010). Schmidt et collègues (2017) admettent que la conséquence du changement est importante dans

la manière dont les réductions peuvent affecter les résultats du personnel. Esteve et ses collègues (2017) trouvent dans cette stratégie de coupures, une manière de saper le contrat social dans les organisations publiques, qui repose en partie sur la prévisibilité des prestations et des salaires. Ainsi, les coupures sont considérées comme « un défi direct à la motivation des employés » (Pandey, 2010, p. 567). Les praticiens font écho à cette préoccupation, craignant un « impact négatif sur le moral du personnel » (OCDE, 2012, p. 36). Pour Van der Voet et Vermeeren (2017), les réductions peuvent diminuer l'engagement des employés envers l'organisation. D'ailleurs, des recherches antérieures sur les changements organisationnels ont montré qu'ils avaient des effets négatifs sur les employés, tant dans des études transversales (par exemple, Mossholder et al., 2000) que longitudinales (Fugate et al., 2008; Kiefer, 2005). Plusieurs chercheurs internationaux affirment que la réduction des ressources dans le secteur public a également eu des effets négatifs sur les employés en termes de sécurité de l'emploi, de satisfaction professionnelle, de moral, de menace à la motivation et de frustration face à l'incapacité de fournir un service adéquat (Cameron et al., 1987; Levine 1979; Yang et Kassekert, 2009; Kiefer et al., 2014, p.5).

L'importance de comprendre la relation entre les réductions budgétaires et de personnel et la satisfaction au travail des employés du gouvernement fédéral du Canada dans un contexte d'austérité à moyen terme, est le défi qui oriente notre démarche. À cet égard, dans cette recherche de l'efficience de l'action publique, la contribution des agents publics devant implanter la réforme ne doit pas être négligée. En effet, on ne saurait imaginer une organisation productive basée sur des agents peu ou non performants (Emery, 2005; Thomas, 2016). Surtout lorsque les employés satisfaits de leur milieu de travail et de leurs conditions de travail, contribuent largement et offrent des services et des programmes de haute qualité à la population canadienne (Gouvernement du Canada, 2000, p. 3).

1.2 Question de recherche

Notre étude tente de répondre à cette question principale suivante, issue de l'appel d'Esteve et ses collègues (2017, p. 551) à plus de recherche sur le sujet de la gestion des coupures :

Quels ont été les effets nets des réductions budgétaires et de personnel sur la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux au Canada ?

2 RECENSION DES ÉCRITS

La satisfaction au travail est depuis longtemps un résultat clé de l'intérêt porté à l'étude des organisations, y compris les organisations publiques (Van Ryzin, 2014, p. 59). Dans le secteur public, certaines études suggèrent que la satisfaction au travail peut être un facteur de changement de secteur public-privé (Kankaanranta et al., 2007; Van Ryzin, 2014, p. 59), l'engagement organisationnel (Markovits et al., 2010, Van Ryzin, 2014, p. 59), l'épanouissement professionnel (Golembiewski et al., 1998; Van Ryzin, 2014, p. 59) et le rendement global des organismes gouvernementaux (Kim, 2005; Van Ryzin, 2014, p. 59). Ainsi, les travailleurs satisfaits sont plus engagés envers leur organisation (Meyer et al., 2002; Van Ryzin, 2014, p. 59), plus productifs (Judge et al., 2001; Van Ryzin, 2014, p. 59) et moins susceptibles de quitter leur emploi (Freund 2005; Vinokur-Kaplan et al., 1994; Van Ryzin, 2014, p. 59). Ainsi, le degré de satisfaction au travail d'un individu a été lié aux antécédents de participation à la prise de décision, au soutien des collègues et des superviseurs, à la variété des tâches, au faible niveau de stress, au traitement équitable, au bon salaire, aux possibilités de promotion et à la sécurité de l'emploi (Travaglione et Marshall, 2000). À ce propos, Ellickson (2002) définit la satisfaction au travail comme « la mesure dans laquelle les employés aiment leur travail. Il s'agit d'une attitude basée sur la perception (négative ou positive) qu'ont les employés de leur emploi ou de leur environnement de travail » (p. 344). Cette définition va être utilisée dans notre étude car elle reflète clairement une mesure des perceptions des employés à l'égard de leur travail, mesurée en termes d'appréciation de leur travail (McGrandle, 2019, p. 371).

Toutefois, la satisfaction au travail dans le secteur public peut aussi dépendre d'événements ou de crises nationales ou internationales plus vastes (Van Ryzin, 2014, p. 59) comme la crise financière de 2008. Ainsi, les mesures prises, à savoir des coupures, pendant cette période peuvent affecter le moral des employés du gouvernement. D'ailleurs, les effets

négatifs présumés de la mise en œuvre des coupures sur le bien-être des employés ont été avancées de manière répétée dans la littérature, bien que les preuves empiriques restent encore assez limitées (Van der Voet et Van de Walle, 2015, p. 2). En effet, il y a consensus sur le fait que les coupures devraient avoir des conséquences sur le moral des employés, la satisfaction au travail, la motivation au travail et le stress lié au travail et l'intention de partir (par exemple, Levine, 1978, 1984; Kiefer, Hartley, Conway et Briner, 2015; Raudla et al., 2013; Van der Voet et Van de Walle, 2015). Jick et Murray (1982) soutiennent qu'un « syndrome de crise » peut affecter les membres d'une organisation à la suite d'austérité, qui se traduisent par une baisse de satisfaction au travail, une loyauté moindre envers l'organisation, des symptômes liés au stress et une diminution des efforts au travail. Les employés qui sont licenciés paient sans doute le prix le plus élevé, mais les « survivants » sont également touchés par la mise en œuvre des coupures (Mishra et Preitzer, 1998 ; Van der Voet et Van de Walle, 2015, p. 5). C'est ce qui est qualifié par « syndrome des survivants ». Ce syndrome se manifesterait sur le plan de la performance organisationnelle, par une baisse de l'engagement envers l'organisation, une diminution de la créativité de l'autonomie, une augmentation de la charge de travail envers les survivants (Amabile et Conti, 1999; Rinfret et Ngo Manguelle, 2007, p. 3). De plus, les symptômes du syndrome du survivant peuvent inclure l'érosion de la confiance et du moral, ainsi que l'augmentation de la pression au travail, du stress émotionnel et de l'insécurité d'emploi (Levine, 1984; Raudla et al., 2013; Van der Voet et Van de Walle, 2015, p. 5).

Tableau 1: Liste des recherches utilisant la satisfaction au travail, avec détails de cette utilisation

Études	Concepts clés	Échelle/indice (échelle ou 1-item) (détails)		Variable dépendante	Modèle	Sources de données	Résultats
Van Ryzin (2014)	Satisfaction au travail	Dichotomique	VD (Satisfaction de travail)	Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du travail que vous faites - diriez-vous que vous êtes très satisfait, modérément satisfait, un peu insatisfait ou très insatisfait ? 1 = satisfait et 0 = insatisfait (un peu/très) (p. 64)	Régression par la différence des différences	l'Enquête sociale générale (ESG)	Van Ryzin (2014) a trouvé une relation positive entre le niveau de satisfaction au travail et la différence entre le secteur privé et public.
Esteve et al., (2017)	Satisfaction au travail; motivation des fonctionnaires; réductions salariales et des exigences professionnelles	Échelle de Likert	VD (Satisfaction au travail; motivation des fonctionnaires) VI (réductions salariales; exigences professionnelles)	Dans l'ensemble, êtes-vous très satisfait, satisfait, pas très satisfait ou pas du tout satisfait des conditions de travail dans votre emploi principal rémunéré ? " (p. 547)	Régression linéaire hiérarchique	European Working Conditions Surveys	Esteve et al. (2017) ont trouvé une relation négative entre les réductions budgétaires et le niveau de satisfaction au travail et la motivation au travail.
McGrandle, (2019)	Satisfaction au travail, environnement de travail du secteur public	Échelle de Likert	VD (Satisfaction au travail) VI (les caractéristiques personnelles, les	Globalement, j'aime mon travail (p.371)	Régression des moindres carrés ordinaires	Sondage Auprès des Fonctionnaires	McGrandle (2019) a trouvé une relation positive entre certaines caractéristiques personnelles (niveau d'expérience et

			caractéristiques professionnelles et les caractéristiques organisationnelles)			Fédéraux (SAFF)	l'âge) et le niveau de satisfaction au travail
Ellickson (2002)	Satisfaction au travail		VD (Satisfaction au travail) VI (les caractéristiques personnelles,	Quel est votre niveau de satisfaction générale à l'égard de votre travail ? (p.178)	Régression des moindres carrés ordinaires	Questionnaire	Ellickson (2002) a trouvé une relation positive entre certaines caractéristiques personnelles (niveau d'expérience et l'âge) et le niveau de satisfaction au travail
Van der Voet et Van de Walle (2015)	Réduction de la gestion, satisfaction au travail, autonomie, crise financière	Échelle de Likert	VD (Satisfaction professionnelle) VI (Autonomie de gestion; l'ingérence politique)	Quand je pense à l'organisation pour laquelle je travaille:JS1 J'éprouve de la satisfaction dans mon travail; JS2 Je me sens valorisé pour le travail que je fais; JS3 Je le recommanderais comme un bon endroit pour travailler. (p. 9)	Modélisation d'équation structurelle/Analyse factorielle de confirmation	Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future	Van der Voet et Van de Walle (2015) ont trouvé une relation négative entre l'autonomie de gestion, l'ingérence politique et la satisfaction professionnelle.

2.1 Réduction budgétaires et satisfaction au travail

La crise financière et économique de 2008 a donc influencé une manière plus radicale, mais sans doute moins stratégique, une réduction des dépenses des organismes publics observées au cours des dernières décennies (Van der Voet et Van de Walle, 2015, p. 2). Dès lors, la gestion des coupures est à nouveau au cœur des pratiques et de la recherche en matière de gestion publique. Pandey (2010) fait observer que la gestion des coupures ne fait généralement pas partie de la stratégie à long terme de l'organisation, mais prend la forme d'une solution réactive à court terme. Cela s'explique parce que sa mise en œuvre se traduit par de nombreux choix difficiles et paradoxes, ce qui pose un défi considérable pour de nombreux organismes publics, et surtout pour ceux qui dirigent ces organismes (Van der Voet et Van de Walle, 2015, p. 2). On entend par coupes ou réductions budgétaires, des conditions économiques ou des considérations politiques qui amènent une administration à apporter des réductions des dépenses lors de l'établissement de son budget (Gouvernement du Canada, 2021). Cette définition sied à notre étude du fait que l'économie canadienne étant en bonne posture en 2011, la décision de mettre en place un plan d'austérité s'est basé sur des considérations politiques par le gouvernement Harper.

Ainsi, la littérature sur la gestion des coupures en administration publique distingue trois stratégies différentes de gestion des coupes budgétaires. Dans les trois cas, Schmidt et collègues (2017, p. 1544) affirment qu'elles peuvent entraîner des changements ou non dans les ministères et agences. Pour le premier cas qui est les coupes proportionnelles appelées également « découpage du fromage », elle affecte tous les départements en montants ou pourcentages égaux. Mais, elle a pour conséquence que tous les services d'une organisation sont réduits de la même manière et, par conséquent, on peut se demander si les routines quotidiennes changent vraiment (Schmidt et al., 2017, p. 1544). Cependant, il doit y avoir une limite à la mesure dans laquelle une organisation peut absorber de tels chocs budgétaires sans

que ses performances ne diminuent. C'est dans ce contexte que certains chercheurs pensent des effets imprévus au-delà d'un certain seuil (Raudla et al., 2015, p. 457). Ces auteurs estiment que cette stratégie pose des risques, car elle peut avoir une baisse des performances ou des services de leur organisation, du fait qu'il est difficile de prédire l'impact imprévu sur les performances organisationnelles (Raudla et al., 2015, p. 457). D'ailleurs ces derniers énumèrent quatre principaux inconvénients des coupes proportionnelles qui sont les suivants : 1) ces coupes ne prennent pas toujours en considération les besoins et les préférences du public; et 2) elles peuvent pénaliser les organisations efficaces; il arrive en outre 3) qu'elles ne tiennent pas compte des besoins variables de différentes unités et qu'elles 4) entraînent une baisse des niveaux de service et de la qualité des services (Raudla et al., 2015, p. 455). D'où l'impression que les coupes proportionnelles ont tendance à pénaliser les organisations, les unités et les individus plus efficaces, car « on est obligé de prendre des décisions nettement plus difficiles sur la manière de répartir les coupes, leur objet et les personnes concernées » (Levine, 1979, p. 181). C'est ainsi qu'une étude suggère que face à une soudaine réduction du budget en pourcentage - les gestionnaires locaux peuvent s'adapter dans la protection des activités principales et des priorités absolues grâce à une variété de tactiques (Meier et O'Toole, 2009; Pollitt, 2010, p. 21).

Dans la deuxième stratégie, les coupes ciblées impliquent des coupes des départements différents. Elles concernent des programmes et/ou de politiques qui semblent être inefficaces. Ainsi, ces derniers sont arrêtés et les employés peuvent se retrouver dans une situation différente (Schmidt et al., 2017, p. 1544). Cela pourrait signifier que les employés ont besoin d'une formation pour acquérir de nouvelles compétences et se familiariser avec leurs nouvelles tâches. Il se peut également que des personnes soient licenciées parce que tout leur service est supprimé (Schmidt et al., 2017, p. 1544).

La troisième stratégie vise à accroître l'efficacité à travers des économies d'efficacité. Ces dernières semblent souvent être « politiquement et organisationnellement, la manière la

plus souhaitable de faire des économies » (Pollitt 2010, p. 23). Pour Pollitt (2010, p.23) cette stratégie permet aux responsables politiques de prétendre simultanément que des économies seront réalisées, tout en maintenant, voire en améliorant, la qualité des services. Toutefois, cette recherche de gains d'efficacité est considérée comme conduisant inévitablement à des changements et des bouleversements organisationnels et peut donc comporter des risques (Pollitt, 2010, p. 23). Les exemples de recherche de gains d'efficacité sont l'adoption de modalités de travail flexibles pour réduire les coûts d'hébergement, l'intégration de différents services publics, la normalisation des marchés publics et la décentralisation des tâches publiques (Schmidt et al., 2017, p. 1544). Cette réorganisation peut saper le moral des employés. C'est ainsi que certaines recherches indiquent qu'une réduction des effectifs mal gérés peut également avoir des effets négatifs sur le moral de ceux qui restent (Pollitt, 2010, p.23) partant leur satisfaction au travail et leur motivation et également la perte des meilleurs employés. D'ailleurs, Göran Persson, l'ancien Premier ministre suédois, l'a déclaré dans une entrevue : « Il est très facile de se débarrasser des gens, mais difficile d'en trouver de nouveaux dont on peut être sûr qu'ils sont meilleurs » (cité dans Pollitt, 2010, p.23).

De manière générale, Raudla et collègues (2015), ont examiné la littérature sur les réductions du secteur public au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Europe, ont révélé que les gouvernements nationaux réagissaient aux crises fiscales depuis 2008 en procédant à des réductions générales. Ainsi, dans le contexte de Canada, avec le plan de relance économique du gouvernement Harper, Levasseur et Rounce (2017) ayant mené des études de cas au niveau des ministères et agences fédéraux, révèlent que les réductions ciblées et générales ont été observées dans le domaine de l'affectation des ressources et cela varient entre 5 à 10 % (p. 458). Les différentes stratégies de coupes budgétaires dans les périodes d'austérités qui se solde par faire plus avec moins de ressources (Pollitt, 2010; Esteve et al., 2017) engendrent des changements organisationnels surtout des répercussions sur des employés à travers la baisse du niveau de satisfaction au travail. Esteve et ses collègues abondent dans le même sens, en

affirmant que la masse salariale du secteur public étant un objectif majeur lors des consolidations budgétaires. Sa réduction dans la fonction publique a un effet négatif sur la satisfaction au travail (2017, p. 550). Shim et collègues (2019, p. 224) trouvent pour leur part des associations statistiquement significatives entre la diminution des ressources organisationnelles (financières et humaines) et le comportement de citoyenneté organisationnelle, mais avec des résultats mitigés.

Tableau 2: Liste des recherches utilisant les réductions budgétaires, avec détails de cette utilisation

Études	Concepts clés	Échelle/indice (Échelle ou 1-item) (détails)		Variable dépendante	Principales variables indépendantes	Autres variables	Modèle	Sources de données	Résultats
Esteve et al., (2017)	Satisfaction professionnelle; motivation des fonctionnaires	Échelle de Likert	VD (Satisfaction au travail; motivation) VI (réductions salariales; exigences professionnelles)	Dans l'ensemble, êtes-vous très satisfait, satisfait, pas très satisfait ou pas du tout satisfait des conditions de travail dans votre emploi principal rémunéré ? (p. 547)	Échelle de Likert		Régression linéaire hiérarchique	European Working Conditions Surveys	Esteve et al. (2017) ont trouvé une relation négative entre les réductions salariales, l'exigences professionnelles et le niveau de satisfaction professionnelle et la motivation au travail
Kiefer et al. (2014)	Réduction et de changements organisationnels, innovation)	Dichotomie	VD (Indices de changement liés aux réductions et à l'innovation) VI (Bien-être; comportements; Attitudes à l'égard du travail)	Avez-vous vécu les situations suivantes dans votre organisation au cours des six derniers mois ?" (Oui/non) (p. 8)	Items de l'échelle	items du sondage	Régression logistique multiple et régression à effet fixe	Enquête menée par internet auprès d'employés	Kiefer et al., (2014) ont trouvé une relation négative entre le Bien-être; comportements; attitudes à l'égard du travail et l'indice de changement)

Shim et al. (2019)	Gestion des coupures, comportement citoyen des organisations, perception de la diminution des ressources, retour d'information sur les performances, motivation	Proposition	VD (comportement citoyen des organisations), VI (diminution des ressources et Spécificité de l'objectif du travail, retour d'information sur les performances, soutien du superviseur et surcharge de travail)	Lorsque c'est nécessaire, je suis prêt à faire un effort supplémentaire pour faire un travail" et "Je cherche constamment des moyens de mieux faire mon travail" (p. 215)	Non spécifié	Items du sondage	Régression linéaire hiérarchique	Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS)	Shim et al. (2019) ont trouvé une relation négative entre la baisse des ressources financières et humaines et le comportement de citoyenneté organisationnelle des employés.
--------------------	---	-------------	--	---	--------------	------------------	----------------------------------	--	--

2.2 Réductions du personnel et satisfaction au travail

À la lecture des définitions traitant de la réduction du personnel, celle proposée par Travaglione et Cross (2006) a été retenue : « Il s'agit de la réduction de la taille et des coûts d'une organisation en vue d'améliorer son efficacité, sa productivité » (p. 1). Ainsi, pour Raudla et collègues (2015, p. 461), les mesures visant à réduire les frais de personnel peuvent viser à réduire le nombre de travailleurs, le temps de travail ou la rémunération. Dans la littérature, les mesures évoquées pour réduire les frais de personnel sont les suivantes : réduction du temps de travail (des heures supplémentaires), congés, gel des salaires ou réduction du taux d'augmentation des salaires, suppression des primes (au mérite), ralentissement ou gel des promotions, baisse des salaires, pourvoir les postes avec du personnel moins qualifié et moins bien rémunéré, réduction des échelons de rémunération des postes libérés, retraite anticipée, changement de fonction du personnel, gel du recrutement et licenciements (Levine, 1978, 1985; Raudla et al. 2015, p. 461). Les dernières mesures, à savoir les gels d'embauche et la réduction de l'effectif, nous intéresseront particulièrement dans le cadre de notre recherche.

Les mesures de coupures de personnel par le gel d'embauche ont attiré l'attention des chercheurs. En effet, le recours au gel des salaires dans le cadre des mesures d'austérité est critique pour plusieurs raisons (Raudla et al., 2015, p. 461). Par exemple, le fait « de gagner du temps et de préserver les options » est considéré comme « une stratégie à court terme pratique », qui ne constitue pas une mesure d'austérité efficace ou équitable à plus long terme (Levine, 1978, p. 321; Raudla et al., 2015, p. 461). D'aucuns soutiennent par ailleurs que cette mesure empêche la direction de prendre les décisions qui s'imposent en ce qui concerne les coupes à réaliser et ne permet pas d'assurer une planification intelligente à long terme (Greenhalgh et McKersie, 1980; Levine, 1978, p. 322; Raudla et al., 2015, p. 461).

Pour Meyer-Sahling (2016, p. 123) « les gels d'embauche ont un effet indirect en ce sens qu'ils influent sur la charge de travail des employés. Si les postes vacants ne sont pas pourvus, les employés restants devront couvrir et donc faire un peu plus de travail ». De plus,

au cours d'un gel de l'embauche, les organisations peuvent ne pas être en mesure d'embaucher les personnes possédant les compétences nécessaires, car l'attrition se produit très probablement au différent dans diverses spécialités et les démissions sont plus susceptibles de survenir chez les employés ayant les meilleures possibilités d'emploi ailleurs (Cayer, 1986; Raudla et al., 2015, p. 462). Au vu des raisons ci-dessous, Demmke (2016) affirme que les gels d'embauche avaient des effets négatifs sur la satisfaction professionnelle, d'où une baisse de motivation chez les employés.

Dans la gestion des mesures d'austérité comprenant les « réductions de personnel », les licenciements du personnel sont considérés comme une solution intéressante lorsque les responsables doivent réduire les coûts rapidement (Cayer, 1986; Raudla et al., 2015, p. 462). Greenhalgh et McKersie (1980, p. 582) indiquent que la réduction d'effectif a des effets secondaires qui coûtent cher : augmentation de l'insécurité de l'emploi et des départs volontaires, travail d'équipe perturbé, mauvais moral au travail et productivité plus faible, autant de conséquences susceptibles de produire un système plus onéreux à exploiter (Raudla et al. 2015, p. 462). Des auteurs comme Hood et Wright soutiennent que les licenciements entraînent la perte des jeunes talents (par opposition aux « anciens »), étant donné que les licenciements touchent d'abord les travailleurs moins bien payés, plus nouveaux et plus jeunes (qui sont les moins chers à licencier) (Hood et Wrigh, 1981; Raudla et al., 2015, p. 462). C'est dans ce sens que Greenhalgh et McKersie (1980) estiment que les licenciements peuvent affaiblir l'organisation en nuisant à la réputation du secteur public et en se traduisant par des candidats de moindre qualité.

Meyer-Sahling (2016, p. 123) abonde dans le même sens et soutient que la réduction des effectifs a bien des conséquences sur la motivation des employés. En effet, selon l'auteur, la réduction du personnel présente un potentiel de menace considérable et risque de saper le moral du personnel, car les employés pourraient craindre de perdre leur emploi à l'avenir. De plus, elle peut être associée à une charge de travail plus élevée, comparable à l'impact des gels

d'embauche, parce que la même quantité de travail devra être effectuée par moins de personnes (Meyer-Sahling, 2016, p. 123). De plus, il devient plus difficile de déléguer des tâches à des employés de niveau inférieur. En effet, d'autres membres de l'organisation connaissent également une augmentation de la charge de travail et parce que les employés les plus compétents sont plus susceptibles de quitter l'organisation (Levine, 1978; Van der Voet et Van de Walle, 2015, p. 5).

En résumé, des études antérieures sur la gestion du secteur public ont soulevé des inquiétudes quant au fait que la gestion des coupures impliquant des réductions de personnel pourrait entraîner une détresse émotionnelle chez les employés (Levine, 1984) ou réduire leur engagement envers leur travail (Conway et al., 2014; Meyer-Sahling et al., 2014; Kiefer et al., 2015; Van der Voet et Van de Walle, 2015; Esteve et al., 2017; Van der Voet et Vermeeren, 2017; Schmidt et al., 2017), car il y aurait plus de travail et moins de ressources (Conway et al., 2014; Esteve et al., 2017; Shim et al., 2017). Ainsi, les exigences professionnelles telles que la surcharge de travail et la complexité du travail peuvent être des facteurs de stress (Shim et al., 2017). Ainsi, la gestion des mesures d'austérité par des coupures de personnel dans le secteur public, par le biais de la réduction d'effectif (prises de retraites anticipées) et de gel d'embauches (non-remplacement des départs, la disparition des postes non permanents et le non-renouvellement de postes contractuels), a des effets négatifs sur la satisfaction professionnelle des employés (Demmke, 2016), partant de la baisse de motivation chez les employés.

En conclusion, plusieurs auteurs (Raudla et al., 2015; Meyer-Sahling et al., 2016; Demmke, 2016; Esteve et al., 2017) ont démontré que la gestion des mesures d'austérité par des réductions de personnel (gels d'embauches et la réduction de l'effectif) et des coupes budgétaires (suppression des programmes et fusion des services) dans le secteur public a des effets négatifs sur la satisfaction professionnelle partant de la baisse de motivation chez les

employés. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous allons nous focaliser sur le bien-être, les attitudes et des comportements des fonctionnaires dans le contexte des coupures.

Tableau 3: Liste des recherches utilisant la réduction du personnel, avec détails de cette utilisation

Études	Concepts clés	Échelle/indice (échelle ou 1-item) (détails)		Variable dépendante	Variables Indépendantes	Modèle	Sources de données	Résultats
Esteve et al., (2017)	Satisfaction professionnelle ; motivation des fonctionnaires; période de récession	Échelle de Likert	VD (Satisfaction au travail; motivation) VI (réductions salariales; exigences professionnelles)	Dans l'ensemble, êtes-vous très satisfait, satisfait, pas très satisfait ou pas du tout satisfait des conditions de travail dans votre emploi principal rémunéré ? (p. 547)	Échelle de Likert	Régression linéaire hiérarchique	European Working Conditions Surveys	Esteve et al. (2017) ont trouvé une relation négative entre les réductions salariales, l'exigences professionnelles et le niveau de satisfaction professionnelle et la motivation au travail
Kiefer et al., (2014)	Réduction et de changements organisationnel s, innovation	Dichotomique	VD (Indices de changement liés aux réductions et à l'innovation) VI (Bien- être; comportements; Attitudes à l'égard du travail)	Avez-vous vécu les situations suivantes dans votre organisation au cours des six derniers mois ?" (Oui/non) (p. 8)	Items de l'échelle	Régression logistique multiple et régression à effet fixe	Enquête menée par internet auprès d'employés	Kiefer et al., (2014) ont trouvé une relation négative entre le Bien- être; comportements; attitudes à l'égard du travail et l'indice de changement)
Meyer- Sahling	Austérité; compressions budgétaires;	Échelle de Likert	VD (Motivation au travail) VI (gel de l'embauche; réduction des effectifs; gel	La motivation est mesurée par l'échelle allant de 1 (fortement en désaccord) à	Échelle de Likert	Régression linéaire/	Sondage auprès des agents publics	Meyer-Sahling et al. (2016) ont trouvé une relation négative entre la

et al. (2016)	réforme de la fonction publique; motivation		des promotions; réduction des salaires; réduire les possibilités de formation)	5 (fortement en accord) (p. 128)		Régression logistique		motivation au travail et des réductions de personnel, des gels du recrutement.
Shim et al. (2019)	Gestion des coupures, comportement citoyen des organisations, perception de la diminution des ressources organisationnel les, retour d'information sur les performances, motivation	Non spécifié	VD (comportement citoyen des organisations), VI (diminution des ressources organisationnelles et Spécificité de l'objectif du travail, retour d'information sur les performances, soutien du superviseur et surcharge de travail)	Lorsque c'est nécessaire, je suis prêt à faire un effort supplémentaire pour faire un travail" et "Je cherche constamment des moyens de mieux faire mon travail" (p. 215)	Non spécifié	Régression linéaire hiérarchique	Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS)	Shim et al. (2019) ont trouvé une relation négative entre la baisse des ressources financières et humaines et le comportement de citoyenneté organisationnell e des employés.

Hur et Perry (2020)	Sécurité de l'emploi, changements de règles, engagement organisationnel, motivation au travail	Échelle de Likert (Transformée en dichotomie)	VD (Engagement organisationnel) VI (attitudes et comportement des employés au travail)	L'engagement organisationnel obtenu sur la base de trois formes d'engagement distinctes, mais liées (affectif, normatif et de continuité). Les scores de chacune des six variables dichotomisées ont ensuite été additionnés pour créer la mesure de l'engagement envers l'organisation, qui a une fourchette de 0 à 6. (p. 652)	Échelle de Likert	Régression par les moindres carrés ordinaires (MCO)	Federal Human Capital Surveys (FHCS)	Hur et Perry (2020) ont trouvé une relation négative entre l'engagement organisationnel et les attitudes et comportement des employés au travail.
Conway et al., (2014)	Changement organisationnel	Indice	VD (Indice de changement organisationnel) VI (Rupture psychologique du contrat; engagement organisationnel; comportement de citoyenneté organisationnelle dirigé vers l'organisation; à l'égard des collègues de	Avez-vous vécu ce qui suit changements dans votre organisation au cours des 6 derniers mois". (Oui/non) et comprends 13 éléments (p. 745)	Échelle	Analyses de régression par panel	Étude longitudinale en deux vagues par questionnaire sur le web auprès d'employés	Conway et al., (2014) ont trouvé une relation entre l'indice de changement organisationnel et la rupture psychologique ; engagement organisationnel; comportement de citoyenneté organisationnelle

			travail; à l'égard des usagers du service public; engagement du secteur public; sécurité d'emploi)					
Van der Voet et Van de Walle, 2015	Réduction de la gestion, satisfaction au travail, autonomie, crise financière	Échelle de Likert	VD (Satisfaction professionnelle) VI (Autonomie de gestion; l'ingérence politique)	Quand je pense à l'organisation pour laquelle je travaille:JS1 J'éprouve de la satisfaction dans mon travail; JS2 Je me sens valorisé pour le travail que je fais; JS3 Je le recommanderais comme un bon endroit pour travailler. (p. 9)	Échelle de Likert	Modélisation d'équation structurelle/Analyse factorielle de confirmation	Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future	Van der Voet et Van de Walle (2015) ont trouvé une relation négative entre l'autonomie de gestion, l'ingérence politique et la satisfaction professionnelle.

3 CADRE THÉORIQUE

Dans le cadre de notre recherche sur les effets des réductions du personnel sur la satisfaction au travail des employés dans le gouvernement fédéral du Canada, nous retenons deux théories pour étudier la relation entre les coupures du personnel et la satisfaction au travail. Il s'agit, de la théorie de l'échange social et de la théorie des exigences de l'emploi et des ressources. Ces deux théories ont été mobilisées dans plusieurs travaux pour analyser les effets des réductions (personnel et budgétaire) sur la satisfaction au travail des employés (Van der Voet et Van de Walle, 2017; Esteve et al., 2017; Shim et al., 2020).

La théorie des exigences de l'emploi et des ressources prônée par Bakker et Demerouti (2007), fournit une explication alternative pour expliquer la relation négative entre les réductions et la satisfaction au travail des employés (Bakker et Demerouti, 2007; Esteve et al., 2017, p. 545). Les réductions ont pour effet d'accroître les exigences professionnelles par une charge de travail accrue et de réduire la quantité de ressources sur lesquelles les employés peuvent compter dans leur travail (Esteve et al., 2017, p. 545). On attend par exigences de l'emploi, « les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels d'un emploi qui nécessitent un effort ou des compétences physiques et/ou psychologiques (cognitives et émotionnelles) soutenus et qui sont donc associés à certains coûts physiologiques et/ou psychologiques » (Bakker et Demerouti, 2007, p. 312; Shim et al., 2020, p. 211). Quant aux ressources de l'emploi, elles sont définies comme « les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels d'un emploi qui, soit/ou fonctionnent pour atteindre des objectifs professionnels, réduire les exigences du travail et les coûts physiologiques et psychologiques associés, et stimuler la croissance, l'apprentissage et le développement personnels » (Bakker et Demerouti, 2007, p. 312; Shim et al., 2020, p. 211). Comme les exigences professionnelles élevées obligent souvent les employés à gérer le stress et l'épuisement psychologique au travail (Van der Voet et Van de Walle, 2015, p. 4; Shim et al., 2020, p. 211), cela pourrait affecter le mental et le physique des employés, d'où une diminution de l'engagement et de la satisfaction au travail. À l'inverse, les employés qui disposent de ressources professionnelles importantes sont plus susceptibles de s'engager dans un processus de

surmenage, car ils ont l'énergie psychologique nécessaire (Shim et al., 2020, p. 211). Ainsi, lorsque les ressources financières et humaines sont réduites, les employés peuvent subir une perte psychologique et une capacité réduite à se concentrer sur des performances discrétionnaires (Shim et al., 2020, p. 211), par conséquent, on peut s'entendre à un effet négatif des réductions sur la satisfaction au travail et la motivation des employés. D'où, l'hypothèse suivante est proposée :

Hypothèse 1 : les coupes budgétaires dans un ministère/agence contribuent à réduire la satisfaction au travail des fonctionnaires si les réductions sont effectuées dans la direction.

Quant à la théorie de l'échange social, les employés évaluent l'équité de leurs conditions de travail en « comparant leur propre ratio d'intrants (effort et compétences) et de résultats (rémunération, reconnaissance) aux ratios d'intrants et de résultats d'autres « comparateurs » importants comme leurs collègues proches, les travailleurs d'autres entreprises ou leurs antécédents professionnels » (Rynes et al., 2004, p. 388; Esteve et al., 2017, p. 545). Ainsi, lorsque les employés comparent leur situation actuelle - salaire moins élevé et /ou des heures de travail plus longues - avec leur propre passé en période d'austérité, leur notion d'équité est violée (Esteve et al. 2017, p. 545). Ces changements organisationnels ont été considérés comme une violation des promesses faites par les organisations aux employés, ce qui provoque chez ces derniers un sentiment de non-respect, une remise en question de leur engagement et une baisse de motivation et de moral (Conway et al., 2014, p. 738). Rousseau (2001) considère cette violation comme une rupture de contrat entre l'employé et l'organisation. Selon Esteve et collègues (2017, p. 545), la théorie de Rousseau, qui dérive de la théorie de l'échange social, est basée sur la notion d'un accord non écrit (un contrat psychologique) entre les employés et leur organisation : les employés s'attendent à accomplir certaines tâches pour obtenir certaines récompenses. En période d'austérité, les coupures constituent donc un manquement à l'obligation de rendre des comptes le contrat psychologique (diminution et/ou suppression des avantages sociaux) et les notions d'équité des employés (Esteve et al., 2017, p. 545). Ce qui a pour conséquence, une diminution de la satisfaction au travail des employés.

Hypothèse 2 : les réductions de personnel dans un ministère/agence contribuent à diminuer le niveau de satisfaction au travail des fonctionnaires si les réductions sont effectuées dans la direction.

Ces théories nous ont permis de comprendre qu'en période de coupures, plusieurs facteurs peuvent affecter les employés (équité, mental, psychologique, physique,), ce qui n'est pas sans conséquence sur le niveau de satisfaction au travail (diminution) et partant sur la performance organisationnelle. Raudla et collègues (2015, p. 468), sur la base d'une analyse des études sur la gestion des mesures d'austérité dans les années 1970 et 1980, confirment qu'en période de coupures, le gel d'embauche est la première (et souvent la principale) mesure utilisée.

Théoriquement, on peut donc s'attendre à une relation négative significative entre les coupures de personnel et la satisfaction au travail. Par ailleurs, Raudla et collègues (2015, p. 468) soulignent qu'il convient toutefois de souligner que les études empiriques ne confirment pas toutes les tendances mentionnées plus haut. Il y a dès lors lieu de se montrer prudent lorsque l'on tente de généraliser ces observations à travers l'espace et le temps. Ainsi, notre modèle logique qui teste simultanément deux théories se présente de la façon suivante :

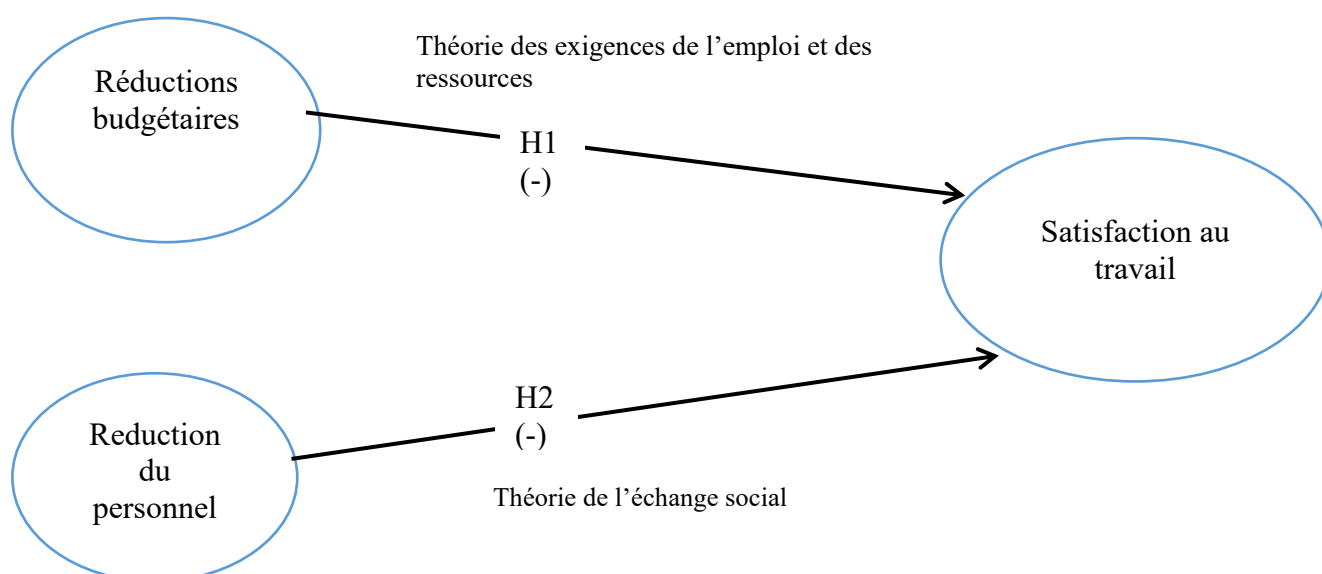


Figure 1: Cadre théorique de la recherche

4 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette partie de notre recherche, nous exposerons les moyens et les procédures retenus en vue d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. Nous allons examiner les données qui seront utilisées, les mesures et le traitement et l'analyse des données.

4.1 Données employées

Dans le cadre de notre recherche, les données utilisées pour les tests d'hypothèse vont être tirées du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* (SAFF). Ce sondage exhaustif, administré par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, mesure les opinions des fonctionnaires fédéraux concernant leur mobilisation, le leadership, l'effectif, le milieu de travail, le bien-être en milieu de travail et la rémunération. Le SAFF a été réalisé en 1999, 2002, 2005, 2008, 2011, 2014, 2017, 2018 et 2019. Au départ, le SAFF se réalisait chaque trois ans, mais à partir de 2017, il est réalisé chaque année. Les données accessibles au public sont agrégées par organisations, unités de travail au sein des ministères et groupes socio-économiques, ce qui va en droite ligne avec notre recherche, d'autant plus que notre unité d'analyse concerne le ministère ou l'agence.

Une fois que les données de l'enquête sur la fonction publique sont archivées à Statistique Canada, les chercheurs peuvent accéder aux données concernant les employés (Mullins et al., sous presse, p. 8). Ainsi, pour des questions de confidentialités, les données publiques sur les caractéristiques et les dynamiques individuelles sont masquées au niveau ministériel.

Notre recherche s'intéressant aux effets des réductions de personnel sur la satisfaction au travail des employés du gouvernement du Canada, la période de 2011 à 2017 va être propice afin de déterminer les effets nets. En effet, sous le gouvernement Harper, les coupures de personnel ont véritablement commencé en 2012 jusqu'à 2016. Ce qui nous amène à utiliser les données de SAFF 2011, 2014 et 2017 pour la vérification de nos hypothèses. L'idée pour nous est de voir l'attitude (bien-être) des fonctionnaires fédéraux avant et après les différentes coupures.

De façon générale, plusieurs questions adressées aux fonctionnaires sont pratiquement identiques d'une année à l'autre surtout la satisfaction au travail, le bien-être en milieu de travail, l'intention de

quitter, et le rendement organisationnel (faire plus avec moins de ressources) etc. En 2011, 278 906 employés de 89 ministères et organismes fédéraux ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 72,2 %. En 2014, 182 165 employés de 93 ministères et organismes fédéraux ont répondu au sondage, ce qui représentait un taux de réponse de 71,4 %. Et enfin en 2017, 174 544 employés de 86 ministères et organismes fédéraux ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 61,3 %.

Par ailleurs, dans le cadre de nos analyses, des données provenant d'autres sources vont être recueillies afin d'éviter le biais de source unique (Lee et Whitford, 2013, p. 697). Ainsi, en plus du SAFF, nous allons utiliser des sources telles que les statistiques des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et du Plan de dépenses du gouvernement et budget principal des dépenses. Cela rencontre la suggestion de Jakobsen et Jensen (2015, p.16) d'unir des mesures perceptuelles de questionnaires à des données administratives. Cela étant dit, ce qui est gagné en termes de validité interne grâce à l'ajout de données d'autres sources se fait au prix des unités d'analyse. Pour être en mesure de joindre plus d'une source de données, il faut réaliser des analyses sur les ministères et organismes plutôt que sur les individus.

4.2 Mesures

4.2.1 Variable dépendante

- **La satisfaction au travail**

Dans le cadre de cette recherche, la satisfaction au travail fait référence à l'attitude au travail en période d'austérité. Ainsi, la variable dépendante va être mesurée par un item, à savoir, « *je tire de la satisfaction de mon travail* ». Cela rencontre l'assentiment des études antérieures (par exemple Esteve et al., 2017), à savoir, le type de mesure de la satisfaction au travail à un seul item s'est révélé aussi fiable et valable que les mesures à plusieurs items (Esteve et al., 2017, p. 547).

La question est mesurée sur une échelle de 1 à 5 (1= Fortement d'accord; 2= Plutôt d'accord; 3= Ni d'accord ni en désaccord; 4= Plutôt en désaccord; 5= Fortement en désaccord). À partir des scores

déjà disponibles dans les bases de données du SAFF 2011, 2014 et 2017, nous allons utiliser ces scores afin de mesurer la satisfaction au travail.

4.2.2 Variables indépendantes

- **Les réductions de personnel**

La première variable explicative est les réductions de personnel à travers les gels d'embauches et les licenciements. Selon les statistiques sur la fonction publique fédérale, l'effectif total des ministères et agences est passé de la période 2011, 2014 et 2017, respectivement de 282352, 257138 et 262696. En termes de taux de réduction du personnel entre la période 2011-2014 et 2014-2017, nous sommes passées respectivement d'une baisse 8,93% et d'une hausse de 2,16% (**Voir annexe A**).

Ainsi, Kim (2019, p. 1133) estime qu'une réduction générale de 10 % est significative. Ce qui nous amène à considérer qu'un ministère ou une agence qui a subi au moins 10% de réduction de son personnel entre deux périodes est considéré comme significative. Notre unité d'analyse étant les ministères ou agences, tous les ministères et agences ayant subi une réduction d'au moins 10 % vont être considérées comme « coupé(e) » sinon « non coupé(e) ». Ce qui va nous permettre de déterminer notre groupe de traitement et de contrôle afin d'estimer l'effet net. Ainsi, pour pouvoir déterminer les variations des coupures budgétaires et du personnel, nous allons considérer les années 2010 et 2011 pour la période avant et les années 2013 et 2014 pour la période après (pendant).

Les données pour cette variable vont être obtenues à partir des statistiques des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Population annuelle par ministère de la fonction publique fédérale).

Comme l'ont martelé plusieurs études (Raudla et al., 2015; Heuton et Strate, 2019; Kim, 2019), les réductions du personnel dans les services publics peuvent aussi se faire par différents moyens. Cela peut se faire par les licenciements, les incitations à la retraite, le fait de laisser des postes vacants non pourvus, le transfert de responsabilités à un autre niveau de gouvernement et l'utilisation de bénévoles au lieu d'employés rémunérés.

Ainsi, en se basant sur le sondage du SAFF, plusieurs questions ont été posées dans ce sens afin d'appréhender la perception des fonctionnaires fédéraux sur ces différentes stratégies de coupures. Plusieurs questions reviennent sur la charge de travail, le stress, le gel d'embauche, le licenciement, l'intention de partir.

- **La réduction (ou diminution) budgétaire**

La deuxième variable explicative est la réduction budgétaire des différents ministères ou agences au niveau fédéral. Selon Heutron et Strate (2020), il n'existe que peu de recherches sur la gestion des réductions (coupures) au Canada, à savoir, une étude au niveau fédéral (Levasseur et Rounce, 2017), une autre au niveau provincial (Kodolov et Hall, 2016), mais aucune étude au niveau local (p. 254). Néanmoins, cette variable va être mesurée en se basant sur l'approche de Shim et collègues (2019). Ayant choisi la période 2011, 2014 et 2017 pour la vérification de nos hypothèses, la réduction budgétaire va être mesurée par une comparaison de la diminution en pourcentage (%) d'une année à l'autre et par ministère et agence. Comme le fait savoir Shim et collègues (2019, p. 222), le taux de diminution est efficace pour interpréter les résultats du modèle empirique. Ainsi, nous allons utiliser les taux de diminution comme mesures de la réduction budgétaire d'un ministère ou agence entre 2011, 2014 et 2017, en considérant une réduction générale d'au moins 10 % comme significative (Kim, 2019, p. 1133). Ainsi, pour pouvoir déterminer les variations des coupures budgétaires et du personnel, nous allons considérer les années 2010 et 2011 pour la période avant et les années 2013 et 2014 pour la période après (pendant).

Ainsi, les données pour cette variable vont être obtenues à partir du plan de dépenses du gouvernement fédéral et du budget principal des dépenses (Dépenses budgétaires par articles courant la période 2011 et 2017)

Notre unité d'analyse étant les ministères ou agences, ce qui va nous permettre de faire la relation avec la variable dépendante pour estimer l'effet net sur la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux pendant la période de coupures.

Selon plusieurs auteurs (Demmke, 2016; Meyer-Sahling et al., 2016; Raudla et al., 2015), en termes de réductions budgétaires, on note la réduction des budgets de formation, la réduction des salaires, la réduction des heures de service et de la résiliation de certains programmes; la réduction des dépenses d'immobilisation et de maintenance. Au niveau du SAFF, des questions sur les réductions budgétaires ont été posées afin d'appréhender la perception des fonctionnaires fédéraux sur les différentes stratégies de coupures.

4.2.3 Variables de contrôle

Plusieurs variables de contrôle vont être mobilisées afin d'évaluer nos hypothèses. Il s'agit des variables démographiques telles que le genre, le groupe d'âge, l'expérience professionnelle, le niveau d'éducation. Toutes les variables de contrôles vont être obtenues à partir du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada de 2011, 2014 et 2017.

Dans les études antérieures (par exemple, Rinfret et Ngo Manguelle, 2007), le genre tend à faire augmenter/diminuer la satisfaction au travail. La proportion des femmes par ministère et agence va être considérée dans l'analyse.

Quant à l'expérience professionnelle et le groupe d'âge, des chercheurs soutiennent que les licenciements entraînent la perte des jeunes talents (par opposition aux « anciens »), étant donné que les licenciements touchent d'abord les travailleurs moins bien payés, plus nouveaux et plus jeunes (qui sont les moins chers à licencier) (Hood et Wright, 1981, p. 211; Raudla et al., 2015, p. 462). Ainsi, la proportion des jeunes de moins de 30 ans par ministère et agence va être considérée dans l'analyse tenant compte de la littérature. Concernant l'expérience professionnelle, la proportion des jeunes ayant entre 3 et 10 ans d'expérience va être aussi utilisé, tenant compte des données codifiées du SAFF.

La mise en œuvre des stratégies de réduction qui se fait généralement par les gestionnaires (cadres) (Van der Voet et Van de Walle, 2015), on peut s'attendre à une diminution /augmentation de la satisfaction professionnelle en fonction des niveaux d'éducation (Rinfret et Ngo Manguelle, 2007, p. 9).

Pour ce qui est du niveau de l'éducation, nous allons considérer le pourcentage des diplômés (es) d'études secondaires ou l'équivalent ou moins des ministères et agences.

Toutes ces variables permettront de mitiger l'effet de caractéristiques individuelles.

4.3 Traitement et analyse des données

Afin de déterminer les effets nets de la coupure de personnel sur la satisfaction au travail des fonctionnaires du gouvernement du Canada, une analyse de régression par la méthode des doubles différences des données du SAFF (2011, 2014 et 2017) va être utilisée afin d'estimer le changement avant la période des coupures de personnes (2011) et après la période (2014) pour une première étape et de 2014 à 2017 pour une deuxième étape. Une étude récente affirme que les données SAFF peuvent être utilisées à titre d'enquêtes transversales non liées, par exemple, par une régression en « différence dans les différences », où l'unité d'analyse serait le ministère ou organisme (Charbonneau et al., 2020, p. 27), ce qui conforte notre choix.

Utilisée en économétrie dans le contexte d'expériences naturelles (Angrist et Pischke, 2009; Van Ryzin, 2014, p. 63), cette méthode a été utilisée dans plusieurs études (par exemple, Van Ryzin, 2014; Rubin et Weinberg, 2016; Hur et Perry, 2020) afin de mesurer le changement avant-après dans un groupe de traitement par rapport à un groupe de témoin, dont dans un contexte de changement organisationnel en période de coupures.

Cependant, dans le cadre de notre recherche, nous allons nous appuyer sur des méthodes similaires aux modèles des doubles différences de Van Ryzin (2014). En effet, l'auteur a utilisé une analyse de régression par différence dans les différences des données de l'Enquête sociale générale, afin de comparer l'évolution de la satisfaction au travail des travailleurs du secteur public, par rapport aux travailleurs du secteur privé, avant et après le 11 septembre 2001. Ce qui a permis à Van Ryzin d'estimer le changement avant-après dans un groupe de traitement binaire (dans le cas des fonctionnaires) par rapport à un groupe témoin (les travailleurs du secteur privé) pour évaluer l'effet net d'un traitement (dans le cas, les attaques du 11 septembre 2001) sur un résultat d'intérêt (satisfaction professionnelle).

$$SAT = \alpha + \beta_1 R + \beta_2 B + \beta_3 (R \times B) + \beta_{4i} C_1 + \dots + \beta_{4j} C_j$$

Où SAT mesure la satisfaction au travail, R est une variable nominale indiquant la nature de la coupure du ministère ou l'agence, avec 1 = coupé et 0 = non coupé; B est une autre variable nominale indiquant la période de temps, avec 0 = avant la coupure (2011) et 1 = après la coupure (2014 et 2017); R × B est un terme d'interaction; et C1 à Cj sont des variables de contrôle disponibles ajoutées au modèle.

Dans le modèle, α représente la constante, la pente β_1 estime la différence de satisfaction au travail (SAT) entre les fonctionnaires du ministère ou agence coupée et ceux du ministère ou agence non coupée au cours de la période précédant les mesures de coupures et est supposée constante dans le temps. La pente β_2 estime la variation pré-post de la satisfaction au travail (SAT) pour les fonctionnaires du ministère ou agence non coupée et est donc supposée être la tendance qui se serait produite pour les fonctionnaires du ministère ou agence coupée, si les mesures de coupures n'avaient pas eu un effet différentiel sur eux. Enfin, la pente de l'interaction β_3 est le principal paramètre d'intérêt et fournit une mesure de la différence des différences ou de la variation nette de la satisfaction au travail (SAT) des fonctionnaires provoquées par les mesures de coupures.

Ainsi, sur la base de notre modèle, nous avons prévu utiliser les deux types d'analyse c'est-à-dire l'analyse descriptive et l'analyse de corrélation, et ce conformément aux hypothèses énoncées. En effet, l'analyse descriptive permet ici de faire ressortir le profil général de notre échantillon. Cette analyse descriptive va par exemple permettre de faire ressortir des mesures de tendance centrale et de dispersion avec certaines variables sociodémographiques et s'assurer de l'indépendance des deux variables.

Pour le cas de l'analyse de corrélation (coefficient de corrélation de Pearson), il s'agit de vérifier notre hypothèse, en établissant une corrélation entre nos variables indépendantes (réduction de personnel et les coupes budgétaires) et la variable dépendante (le niveau de satisfaction au travail des employés). Nous allons vérifier les conditions de validité afin que le test paramétrique soit fiable par le test t de Student pour les échantillons indépendants.

La méthodologie de double différence est utilisée dans la comparaison statistique d'un groupe de traitement et de contrôle avant et après une intervention. Ainsi, il est nécessaire de disposer d'un groupe de contrôle pour déterminer les tendances de la satisfaction au travail des employés (Hur et Perry, 2020, p. 649). Pour Hur et Perry (2020, p. 649), les conceptions de la méthode de double différence sont généralement confrontées à la difficulté d'identifier un groupe de contrôle plausible qui n'a pas été affecté par l'intervention étudiée. Dans ce cas, le groupe de contrôle idéal dans cette étude serait un autre ministère ou agence qui devrait partager les mêmes caractéristiques que les ministères ou agences fortement coupés pendant la période d'austérité du gouvernement Harper (groupe de traitement). Le groupe de contrôle serait le (s) ministère(s) ou agence(s) qui ne sont pas coupés, mais ayant les mêmes caractéristiques que le(s) ministère(s)/agence(s) coupé(e)s, tel que mesuré par les données du SAFF sur les variables de la satisfaction au travail. Bien avant les analyses proprement dites, les données brutes seront enregistrées dans un format standard de base de données puis transférées dans un logiciel d'analyse de données en vue de leur exploitation statistique. Pour cela, nous ferons recours au logiciel d'analyse statistique STATA.

5 RÉSULTATS

5.1 Analyse descriptive

Le tableau 4 présente le nombre d'observations, la moyenne et l'écart-type de chaque variable, ainsi que les différentes années 2011, 2014 et 2017. À partir des valeurs du tableau ci-dessous, on ne constate que peu de changements du niveau moyen de satisfaction au travail des fonctionnaires, par ministères, au cours des trois périodes. De plus, le niveau de satisfaction reste relativement élevé avec une moyenne de plus de quatre points sur une échelle de Likert à cinq items sur les trois périodes, soit un niveau d'accord de deux. Les analyses plus poussées nous permettront de tirer les conclusions sur la stabilité des attitudes des fonctionnaires, malgré les différentes coupes opérées dans les ministères et agences.

Tableau 4: Analyse descriptive des résultats des ministères et organismes de 2011, 2014 et 2017

Période	2011		2014		2017			
Variables	M	É-T	M	É-T	M	É-T	Min	Max
Satisfaction au travail (score)	4,01	0,18	4,01	0,16	4,03	0,16	3,56	4,62
Coupure du budget (coupe=1)	0,08	0,28	0,28	0,45	0,10	0,31	0	1
Réduction du personnel (réduction=1)	0,10	0,30	0,23	0,42	0,16	0,37	0	1
Expérience (% entre 3 et 10 ans)	0,19	0,10	0,25	0,11	0,19	0,13	0	0,39
Sexe (% femme)	0,38	0,21	0,41	0,22	0,35	0,25	0	0,62
Âge (% moins de 30 ans)	0,08	0,05	0,06	0,04	0,05	0,04	0	0,14
Éducation (% diplômés d'études secondaires)	0,16	0,09	0,04	0,04	0,16	0,08	0	0,24
n=	69		69		74			

Le tableau 5 présente les coefficients de corrélation entre la variable dépendante et les variables indépendantes et de contrôle. Ce tableau nous permet de déterminer la direction entre ces variables ainsi que la significativité de chaque coefficient.

Ainsi, la direction de la corrélation entre la variable dépendante (satisfaction au travail) et les variables indépendantes n'est pas conforme à nos attentes. En effet, la direction de la variable réduction du personnel est positive et statistiquement significative au seuil de 5% ($p <$

0.05). Ainsi, la réduction du personnel et la satisfaction au travail sont positivement corrélées. En revanche, la coupure budgétaire et la satisfaction au travail ne sont pas corrélées. En effet, la variable des coupes budgétaires va dans la direction prévue, à savoir une direction négative, mais elle n'est pas statistiquement significative.

S'agissant des variables de contrôle, la direction des coefficients de corrélation est conforme à notre attente. En effet, la satisfaction au travail présente une association négative avec le sexe ($r = -0,31$, $p < 0.001$), l'âge ($r = -0,44$, $p < 0.001$) et l'éducation ($r = -0,23$, $p < 0.01$), mais tous les coefficients sont de tailles modérées. Ainsi, les variables socio-démographiques sont en corrélation négative avec la satisfaction au travail, ce qui signifie que plus les variables de contrôle (le sexe, l'âge et l'éducation) ont tendance à diminuer, plus le niveau de satisfaction au travail baisse. Par ailleurs, la variable de l'expérience professionnelle n'est pas corrélée avec la satisfaction au travail.

Les résultats montrent une association négative entre la réduction du personnel et la plupart des variables de contrôle avec une signification de 0,1 % et 1%, sauf le genre, qui n'est pas statistiquement significatif. La variable coupure budgétaire, elle, ne corrèle avec aucune variable.

Tableau 5: Coefficients de corrélation de Pearson des ministères et organismes entre 2011 et 2014

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Satisfaction au travail	-					
2. Coupure du budget	-0,11	-				
3. Réduction du personnel	0,19*	-0,09	-			
4. Expérience (% entre 3 et 10 ans)	-0,04	-0,30***	-0,13	-		
5. Sexe (% femme)	-0,31***	0,11	-0,16	0,84***	-	
6. Âge (% moins de 30 ans)	-0,41***	0,07	-0,23**	0,81***	0,75***	-
7. Éducation (% diplômés d'études secondaires)	-0,23**	-0,10	-0,23**	0,80***	0,57***	0,74***

Note : * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Pour la période 2014 et 2017, les résultats montrent que les variables indépendantes ne sont pas corrélées à la satisfaction au travail. Ces résultats confirment pratiquement ceux de la période de 2011 et 2014.

S'agissant des variables de contrôle, ici encore, la satisfaction au travail présente une association négative avec le sexe ($r = -0,36$, $p < 0.001$), l'âge ($r = -0,44$, $p < 0.001$) et le niveau d'éducation ($r = -0,27$, $p < 0.001$), mais tous les coefficients sont modérés. Sauf la variable de l'expérience professionnelle n'est pas corrélée avec la satisfaction au travail.

Tableau 6: Coefficients de corrélation de Pearson des ministères et organismes entre 2014 et 2017

Variables	1	2	3	4	5	6
1.Satisfaction au travail	-					
2.Coupure du budget	-0,13	-				
3.Réductions du personnel	0,05	-0,06	-			
4.Experience (% entre 3 et 10 ans)	-0,04	-0,07	-0,08	-		
5.Sexe (% femme)	-0,36***	0,04	-0,07	0,83***	-	
6.Âge (% moins de 30 ans)	-0,44***	-0,01	-0,07	0,83***	0,79***	-
7.Éducation (% diplômés d'études secondaires)	-0,27***	-0,08	-0,05	0,63***	0,69***	0,58***

Note: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0.001$

5.2 Analyse de la méthode de la double différence à partir de la régression linéaire

Il est question ici de quantifier plus précisément l'effet net du changement dans la satisfaction professionnelle des fonctionnaires fédéraux par rapport à deux types de coupures. De plus, les analyses de régression permettent aux résultats d'être ajusté en fonction des caractéristiques socio-démographiques des fonctionnaires. Kim (2019) opine que les variables démographiques peuvent fournir un riche pouvoir explicatif dans la recherche sur la gestion publique, et ce même s'ils ne sont pas modulables par les gestionnaires (p. 1132).

Afin de mieux saisir les variations des coupures budgétaires et du personnel, nous avons considéré les années 2010 et 2011 pour la période avant et les années 2013 et 2014 pour la période après (pendant). Pour rappel, la période du Programme d'austérité du gouvernement

Harper s'est déroulée de 2012 à 2016, d'où le choix des années 2013 et 2014 pour la période pendant l'austérité. Également, le SAFF ayant déroulé en 2014, il est souhaitable de choisir une période qui coïncide avec cette période d'autant plus que nous cherchons à mesurer le changement d'attitudes au niveau de la satisfaction des fonctionnaires fédéraux. Ainsi, d'une année à l'autre, un taux de variation est appliqué afin de déterminer l'ampleur des coupures au niveau des variables indépendantes.

5.2.1 Analyse des coupes avec le seuil de 10%

Pour rappel, les réductions du personnel et les coupes budgétaires tournent entre 5 et 10 % pendant la période d'austérité mais nous avons considéré pour la première analyse la valeur de 10 % comme significatif et cela corrobore la littérature (Kim, 2019). Ainsi, au niveau de la première colonne, certains ministères et agences ont certes connu des coupures, mais celles-ci étaient inférieurs au seuil de 10 %. Aussi, à ce seuil, peu de ministères et agence sont réputés avoir subis des coupures. Conformément à notre critère, la deuxième colonne liste les ministères et agences qui ont connu des coupures d'au moins 10% (voir tableau 7). Ainsi, nous avons dix ministères et agences au niveau de la coupes budgétaires pour la période 2013-2014. Levasseur et Rounce (2017) ont dénombré vingt et un ministères et agences qui ont connu les coupures budgétaires au cours de cette même période (p. 45) sans mentionner le seuil. Certainement l'application de notre critère ne nous est pas permis d'avoir le même nombre. Cependant, on retrouve les ministères et agences coupés dans notre cas. Au niveau de la troisième colonne, les réductions du personnel, on dénombre neuf ministères et agences sur la base de notre critère. Comme les coupes budgétaires, plusieurs ministères et agences ont connu des réductions du personnel surtout la période 2013-2014 et 2014-2015 selon ce qui était prévu dans les rapports annuels sur les plans et les priorités (RPP) (Macdonald, 2013, p. 8), mais notre critère ne nous est pas permis de dénombre plusieurs. La quatrième colonne ne présente aucun ministère et agence avec des coupes simultanées de 10% au niveau des budgets et des effectifs.

Tableau 7: liste des ministères et agences qui ont essuyés des coupes budgétaires et de personnels au seuil de 10%, en 2013-2014

Ministères et agences sans coupe	Ministères et agences avec coupe budgétaire seulement	Ministères et agences avec coupe de personnel seulement	Ministères et agences avec coupe budgétaire et de personnel
Agence canadienne d'évaluation environnementale	Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	
Agence canadienne d'inspection des aliments	Bibliothèque et Archives du Canada	Commission Canadienne des grains	
Agence de la santé publique du Canada	Bureau de l'infrastructure du Canada	Commission canadienne du lait	
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Commission de l'immigration et du statut de réfugié	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	
Agence des services frontaliers du Canada	Ministère de l'Industrie	Commission de la fonction publique	
Agence du revenu du Canada	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement	Commission du droit d'auteur	
Agence Parcs Canada	Ministère des Transports	Ministère de l'Agriculture et de l'agro-alimentaire	
Agence spatiale canadienne	Service correctionnel du Canada	Ministère des Anciens Combattants	
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	Statistique Canada	Office des transports du Canada	
Bureau de la coordonnatrice de la situation de la femme	Bureau du directeur général des élections		
Bureau du directeur des poursuites pénales			
Bureau du secrétaire du gouverneur général			
Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada			
Commissariat au lobbying			
Commissariat aux langues officielles			
Commissariats à l'information et à la			

protection de la vie privée du Canada			
Commission canadienne de sûreté nucléaire			
Commission canadienne des droits de la personne			
Commission des libérations conditionnelles du Canada			
Commission mixte internationale (section canadienne)			
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes			
École de la fonction publique du Canada			
Gendarmerie royale du Canada			
Instituts de recherche en santé du Canada			
Ministère de l'Emploi et du Développement social			
Ministère de l'Environnement			
Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration			
Ministère de la Défense nationale			
Ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien			
Ministère de la Justice			
Ministère de la Santé			
Ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile			
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien			
Ministère des Finances			
Ministère des Pêches et des Océans			

Ministère des Ressources naturelles			
Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux			
Ministère du Patrimoine canadien			
Office national de l'énergie			
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes			
Secrétariat du Conseil du Trésor			
Service administratif des tribunaux judiciaires			
Conseil de recherches en sciences humaines			
Commissariat à l'intégrité du secteur public			
Bureau du Conseil privé			
Comité externe d'examen des griefs militaires			
Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la Gendarmerie royale du Canada			
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés			
Registraire de la Cour suprême du Canada			
Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications			

Dans les rapports annuels sur les plans et les priorités (RPP), les coupures devraient se faire progressivement, mais les points culminants devraient se passer entre 2012 et 2015. Ce qui nous laisse voir une baisse des coupures quel que soit au niveau du budget et du personnel pendant la période 2016-2017 (voir tableau 8). Toujours au seuil de 10%, on dénombre cinq ministères et agences au niveau du budget et deux au niveau du personnel. Ce qui montre réellement la fin

du programme de l'austérité qui devrait se terminer en 2016. Comme décrit-ci-dessus, l'application de notre critère de réduction pourrait jouer sur le nombre. On note également l'absence des ministères et agence au niveau de la colonne 4.

Tableau 8: : liste des ministères et agences qui ont essuyés des coupes budgétaires et de personnels au seuil de 10%, en 2016-2017

Ministères et agences sans coupe	Ministères et agences avec coupe budgétaire seulement	Ministères et agences avec coupe de personnel seulement	Ministères et agences avec coupe budgétaire et de personnel
Agence canadienne d'évaluation environnementale	Agence canadienne de développement économique du Nord	Bureau du secrétaire du gouverneur général	
Agence canadienne d'inspection des aliments	Agence spatiale Canadienne	Anciens Combattants Canada	
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada		
Agence de la santé publique du Canada	Ressources naturelles Canada		
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Transports Canada		
Agence des services frontaliers du Canada			
Agence du revenu du Canada			
Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario			
Parcs Canada			
Bibliothèque et Archives Canada			
Bureau de la sécurité des transports du Canada			
L'Enquêteur correctionnel Canada			
Infrastructure Canada			
Condition féminine Canada			
Commissariat à la magistrature fédérale Canada			
Bureau du Conseil privé			

Service des poursuites pénales du Canada			
Bureau du vérificateur général du Canada			
Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada			
Comité externe d'examen des griefs militaires			
Commissariat au lobbying du Canada			
Commissariat aux langues officielles			
Commissariats à l'information et à la vie privée du Canada			
Commission canadienne de sûreté nucléaire			
Commission canadienne des droits de la personne			
Commission canadienne des grains			
Commission canadienne du lait			
Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la Gendarmerie royale du Canada			
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada			
Commission de la fonction publique du Canada			
Commission des libérations conditionnelles du Canada			
Commission du droit d'auteur Canada			
Commission mixte internationale			
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes			
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada			

Recherches en sciences et en génie Canada			
Ecole de la fonction publique du Canada			
Gendarmerie royale du Canada (Personnel civil)			
Instituts de recherche en santé du Canada			
Agriculture et Agroalimentaire Canada			
Emploi et Développement social Canada			
Environnement et Changement climatique Canada			
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada			
Défense nationale			
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada			
Ministère de la Justice Canada			
Santé Canada			
Sécurité publique Canada			
Affaires mondiales Canada			
Affaires autochtones et Développement du Nord Canada			
Ministère des Finances Canada			
Pêches et Océans Canada			
Patrimoine canadien			
Office des transports du Canada			
Office national de l'énergie			
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes			
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada			
Service administratif des tribunaux judiciaires			
Service correctionnel Canada			
Statistique Canada			

Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada			
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés Canada			
Registraire de la Cour suprême du Canada			
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)			
Centre de la sécurité des télécommunications			
Innovation, Sciences et Développement économique Canada			
Services publics et Approvisionnement Canada			

5.2.1.1 Analyse de la régression de la période 2011 et 2014

Notre étude qui s'inspire du devis de l'étude de Van Ryzin (2014), a aussi eu recours à un modèle de base de la double différence ainsi qu'un modèle élargi avec l'ajout des variables de contrôle (Cf tableau 9).

Tableau 9: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 10% sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2011 et 2014.

2011-2014	Coupure budgétaire		Réduction du personnel	
	Modèle1	Modèle2	Modèle3	Modèle4
Coupure (1=coupé/0= non coupé)	0,29* (0,12)	0,27* (0,11)	0,20 (0,12)	0,18 (0,11)
Période (0=avant/1=après)	0,03 (0,03)	0,05 (0,05)	-0,00 (0,03)	0,02 (0,05)
Interaction (Coupure*Période)	- 0,44** (0,13)	- 0,36** (0,12)	- 0,09 (0,14)	- 0,13 (0,13)
Sexe (femme)		0,08 (0,13)		-0,03 (0,11)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		0,04 (0,13)		0,12 (0,13)
Âge (% moins de 30 ans)		- 2,25*** (0,58)		- 2,24*** (0,60)

Éducation (% diplômés d'études secondaires)		0,57 (0,38)		0,56 (0,39)
Constante	4,00*** (0,02)	4,09*** (0,04)	4,00*** (0,02)	4,08*** (0,04)
<i>n</i>	138	138	138	138
<i>R</i> ²	0,09	0,25	0,04	0,22

Note: Coefficients de régression du modèle linéaire avec les erreurs standards entre parenthèses.

p* < 0,05; *p* < 0,01; ****p* < 0,001

À partir des résultats, nous discutons les effets nets que nous avons estimés avec le signe et la signification attendus.

Les résultats des coefficients des variables de la coupure budgétaire et la réduction du personnel sont positifs. Au niveau de la coupure budgétaire, les coefficients sont statistiquement significatifs ($\beta_1 = 0,27$, $p < 0,05$) pour le modèle 2. En revanche, les coefficients de la réduction du personnel ne sont pas suffisamment grands pour être statistiquement significatifs. Ce qui indique que malgré la coupure budgétaire entre 2013 et 2014, le niveau de satisfaction au travail des fonctionnaires est resté stable dans les ministères et agences. Cela confirme notre analyse descriptive où les moyennes et les écart-types durant la période 2011 et 2014, ont connu peu de changement.

L'effet estimé de la double différence est saisi par le coefficient du terme d'interaction (β_3), qui est le principal coefficient d'intérêt. Ainsi, la pente de l'interaction β_3 qui fournit une mesure de la différence des différences ou de la variation nette de la satisfaction au travail des fonctionnaires des ministères et agences provoquées par les mesures de coupure budgétaire dans un ministère ou agence se présente comme suit : ($\beta_3 = -0,44$, $p < 0,01$) pour le modèle 1 et ($\beta_3 = -0,36$, $p < 0,01$) pour le modèle 2. On constate une légère différence en termes de coefficients entre les deux modèles du fait de l'ajout des variables de contrôle. Le modèle 2 présente une légère hausse comparativement au modèle 1. Les deux modèles présentent des effets négatifs, ce qui est conforme à l'hypothèse 2. Par ailleurs, les coefficients, en valeur absolue, sont faibles comparativement à la moyenne qui a un score de niveau de satisfaction de

4,01 et une échelle de Likert à cinq items. On peut déduire que les résultats sont mitigés. Au vu des résultats ci-dessus, le programme d'austérité à travers les coupes budgétaires dans les différents ministères et agences a eu comme effet net, une perte de 0,36 point du score du niveau de la satisfaction au travail par ministères et agences des fonctionnaires fédéraux durant la période 2011 et 2014 (toutes choses égales par ailleurs). En guise de comparaison, l'effet additif individuel du coefficient du genre est de 0,08 point. Malgré ce résultat mitigé, cela confirme notre hypothèse 1 (H 1).

Cependant, au niveau du modèle 4 et 5 qui s'intéressent à la relation de la réduction du personnel et la satisfaction au travail, présentent des effets négatifs, ce qui conforte notre attente mais les coefficients ne sont pas statistiquement significatifs. Comme pour la variable précédente, les coefficients sont également faibles respectivement ($\beta_3 = -0,09$) pour le modèle 4 et ($\beta_3 = -0,15$) pour le modèle 5. Ce qui montre que la réduction du personnel au cours de la période 2011 et 2014 n'a pas eu d'effet statistiquement significatif sur la satisfaction globale au travail des fonctionnaires par ministères et agences. D'où le rejet de l'hypothèse 2 (H 2).

Parmi les variables socio-démographiques, un ministère ou une agence avec une plus grande proportion de fonctionnaires de moins de 30 ans présente un effet négatif et significatif sur les deux modèles (2 et 4) respectivement ($\beta_4 = -2,25$, $p < 0,001$ et $\beta_4 = -2,24$, $p < 0,001$). Ce qui indique que plus les ministères ou agences ont de jeunes employés, moins le taux de satisfaction au travail de ce ministère est élevé. Par exemple, une augmentation d'un 1% d'employés avec moins de trente ans d'âge dans un ministère conduit à une baisse de 2,25 points de satisfaction, sur l'échelle de Likert à cinq items, au travail dans le même ministère ayant subis une coupe budgétaire de 10% pourcents, comparativement à un ministère sans coupure à ce niveau. Les autres variables de contrôle, à savoir, le sexe, le niveau d'éducation et l'expérience professionnelle ne présentent pas des coefficients significatifs pour la période 2011 et 2014.

Les variances expliquées (R^2) dans les modèles sont faibles. On note 25 % pour le modèle qui concerne la coupure budgétaire et 22 % pour la réduction du personnel. Plusieurs études de ce genre (par exemple, Van Ryzin, 2014 ; Hur and Perry, 2020) ont fait le même constat. Mais comme le note Van Ryzin, le but n'est pas de fournir un modèle de variation de la satisfaction au travail des fonctionnaires mais plutôt d'estimer l'effet causal unique d'un facteur des coupures. Ainsi, l'ampleur réelle de l'effet causal estimé, qui reste assez important, est plus importante dans ce genre d'étude que la proportion de la variance expliquée (Van Ryzin, 2014, p. 68).

Notre étude comportant deux variables indépendantes, nous avons mené les mêmes analyses comme précédemment, en combinant les deux variables indépendantes ensemble dans le même modèle. Ainsi, les résultats montrent que le terme d'interaction ne présente pas de résultats pour des raisons de colinéarité. En effet, le terme d'interaction ne présente pas de traitement, ce qui veut dire aucun ministère/agence ne subit à la fois des coupures budgétaires et personnelle au même moment à hauteur d'au moins 10 %. Ce qui confirme notre tableau 10 à la colonne 4. Dans ce modèle également, on constate qu'un ministère ou une agence avec une plus grande proportion des fonctionnaires de moins de 30 ans présente un effet négatif et statistiquement significatif sur la satisfaction au travail dans ce ministère comparativement à un ministère/agence non coupé.

Tableau 10: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 10% sur de la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2011 et 2014.

2011-2014	Coupures budgétaire et réduction du personnel	
Coupure budgétaires (1=coupé/0= non coupé)	-0,05 (0,05)	0,00 (0,05)
Réduction du personnel (1=coupé/0= non coupé)	0,12* (0,05)	0,08 (0,05)
Interaction (Coupures budgétaire* et	---	---

réduction du personnel)		
Sexe (% femme)		-0,02 (0,13)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		0,14 (0,14)
Âge (% moins de 30 ans)		-2,13*** (0,57)
Éducation (% diplômés d'études secondaires)		0,45 (0,24)
Constante	4,00*** (0,01)	4,08*** (0,03)
<i>n</i>	138	138
<i>R</i> ²	0,046	0,21

Note: Coefficients de régression du modèle linéaire avec les erreurs standards entre parenthèses.
 * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

5.2.1.2 Analyse de la régression de la période 2014 et 2017

Afin de déterminer l'attitude des fonctionnaires suite au programme d'austérité qui s'est achevée en 2016, nous avons procédé aux mêmes analyses que celles présentées précédemment en comparant la période 2014 (pendant la coupure) et 2017 (après la coupure) afin d'estimer l'effet à plus long terme des coupes sur la satisfaction au travail. Ainsi, nous attendons à ce qu'il y ait une augmentation globale du niveau de satisfaction au travail des fonctionnaires, vu la fin de du programme de l'austérité.

Ici encore, les coefficients de la variable de la coupure budgétaire présentent des effets négatifs et statistiquement significatifs avec ($\beta_1 = -0,12$, $p < 0,05$) pour le modèle 1 et le modèle 2. En revanche, ceux de la variable de la réduction du personnel présentent des effets positifs, mais statistiquement non significatifs. Cependant, cela reste faible durant la période 2014 et 2017. Comparativement à la période 2011 et 2014, la coupure budgétaire joue un effet négatif sur le niveau de satisfaction au travail des fonctionnaires.

Comme décrit ci-dessus, le coefficient du terme d'interaction (β_3) est le principal coefficient d'intérêt. Ainsi pour la période 2014 et 2017, les coefficients des traitements ont des effets positifs, mais statistiquement non significatifs. À travers, les modèles 1 et 4, on note les coefficients $\beta_3 = 0,11$ pour les coupures de budget et $\beta_3 = 0,04$ pour les réductions du personnel. En revanche, les coefficients restent toujours faibles, tels que ceux de l'analyse précédente. Ainsi, la fin du plan d'austérité n'a pas apporté des changements d'attitudes significatifs en terme du niveau de satisfaction au sein des fonctionnaires fédéraux.

Cependant, un ministère ou une agence avec une plus grande proportion des fonctionnaires dont l'âge est moins de 30 ans, présente des coefficients négatifs et statistiquement significatifs entre 2014 et 2017. On peut déduire qu'un ministère ou une agence avec une plus grande proportion des fonctionnaires moins âgés, moins le taux de satisfaction au travail de ce ministères ou agence est élevé. Ainsi, une augmentation d'un 1% d'employés avec moins de 30 ans d'âge dans un ministère conduit à une baisse de 1,85 point de satisfaction au travail, sur une échelle de Likert à cinq items, dans le même ministère ayant subis une coupe budgétaire de 10 pourcents, comparativement à un ministère sans coupure à ce niveau. Comme précédemment, les variances des deux modèles sont restées autour de 25 % (voir tableau 10).

Tableau 11: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 10% sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2014 et 2017

<u>2014-2017</u>	Coupure Budgétaire		Réduction du personnel	
	Modèle1	Modèle2	Modèle3	Modèle4
Coupure (1=coupé/0= non coupé)	-0,12* (0,06)	-0,12* (0,05)	0,11 (0,12)	-0,00 (0,18)
Période (0=avant/1=après)	0,01 (0,03)	0,01 (0,03)	0,02 (0,03)	0,02 (0,03)
Interaction (Coupure*Période)	0,13 (0,09)	0,11 (0,09)	-0,11 (0,17)	0,04 (0,16)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		0,06 (0,10)		0,09 (0,10)

Sexe (% femme)		0,06 (0,11)		0,02 (0,11)
Âge (% moins de 30 ans)		-1,85* (0,49)		-1,75* (0,49)
Éducation (% diplômés d'études secondaires)		-0,19 (0,29)		-0,14 (0,32)
Constante	4.02*** (0,02)	4,12*** (0,04)	4,00*** (0,02)	4.10*** (0,04)
<i>n</i>	148	148	148	148
<i>R</i> ²	0,03	0,23	0,010	0,21

Note: Coefficients de régression du modèle linéaire avec les erreurs standards entre parenthèses.

p* < 0,05, *p* < 0,01, ****p* < 0,001

Comme précédemment, le tableau 12 présente les mêmes résultats que le tableau 10 avec les mêmes raisons évoquées.

Tableau 12: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 10% sur de la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2014 et 2017.

2014-2017	Coupures budgétaire et réduction du personnel	
Coupe budgétaire (1=coupé/0= non coupé)	-0,07 (0,04)	-0,08 (0,04)
Réduction du personnel (1=coupé/0= non coupé)	0,04 (0,09)	0,01 (0,08)
Interaction (Coupures budgétaire et réduction du personnel)	--- ---	--- ---
Sexe (% femme)		0,02 (0,10)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		0,06 (0,10)
Âge (% moins de 24 ans)		-1,81** (0,49)
Éducation (% diplômés d'études secondaires)		-0,10 (0,23)
Constante	4,02***	4,12***

	(0,01)	(0,04)
<i>n</i>	148	148
<i>R</i> ²	0,02	0,22

Note: Coefficients de régression du modèle linéaire avec les erreurs standards entre parenthèses.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

5.2.2 Analyse des coupures avec le seuil de 5 %

Pour rappel, pendant la période d'austérité des scénarios des coupures de 5 % et 10 % ont été utilisés par les autorités. Afin de savoir si le seuil de coupure a une incidence sur le niveau de satisfaction des fonctionnaires fédéraux, nous avons mené l'analyse avec le seuil de 5 % en plus des 10% ci-dessus. De nos hypothèses, on peut s'attendre à ce que des coupures et réductions plus faibles se transposent en des baisses de satisfactions moins marquées que les résultats présentés auparavant. Les tableau 13 et 16 montrent qu'avec le seuil de 5%, il y a plus de ministères qui subissent des coupures comparativement au seuil de 10 %. De plus, la colonne 4 qui avec un seuil de 10 % ne présente pas de ministères et agences avec coupe budgétaire et de personnel, l'est avec le seuil de 5%. Mais cela ne présente pas assez de ministère et agence.

Tableau 13: liste des ministères et agences qui ont essuyés des coupes budgétaires et de personnels au seuil de 5 %, en 2013-2014

Ministères et agences sans coupe	Ministères et agences avec coupe budgétaire seulement	Ministères et agences avec coupe de personnel seulement	Ministères et agences avec coupe budgétaire et de personnel
Agence canadienne d'évaluation environnementale	Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	Agence spatiale canadienne	Bureau de l'infrastructure du Canada
Agence canadienne d'inspection des aliments	Agence de la santé publique du Canada	Bureau de l'infrastructure du Canada	Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Agence des services frontaliers du Canada	Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	Ministère de la Défense nationale
Agence du revenu du Canada	Agence Parcs Canada	Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada	

Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	Bibliothèque et Archives du Canada	Commission canadienne des droits de la personne	
Bureau de la coordonnatrice de la situation de la femme	Bureau de l'infrastructure du Canada	Commission canadienne des grains	
Bureau du secrétaire du gouverneur général	Bureau du directeur des poursuites pénales	Commission canadienne du lait	
Commissariat au lobbying	Commission de l'immigration et du statut de réfugié	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	
Commissariat aux langues officielles	Commission des libérations conditionnelles du Canada	Commission de la fonction publique	
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire	Commission du droit d'auteur	
Commission canadienne de sûreté nucléaire	Ministère de l'Industrie	Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire	
Commission mixte internationale (section canadienne)	Ministère de la Défense nationale	Ministère de la Défense nationale	
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	Ministère de la Justice	Ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien	
École de la fonction publique du Canada	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement	Ministère des Anciens Combattants	
Gendarmerie royale du Canada	Ministère des Transports	Office des transports du Canada	
Instituts de recherche en santé du Canada	Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	Commissariat à l'intégrité du secteur public	
Ministère de l'Emploi et du Développement social	Service correctionnel du Canada		
Ministère de l'Environnement	Statistique Canada		
Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration	Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés		

Ministère de la Santé	Bureau du directeur général des élections		
Ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile			
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien			
Ministère des Finances			
Ministère des Pêches et des Océans			
Ministère des Ressources naturelles			
Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux			
Ministère du Patrimoine canadien			
Office national de l'énergie			
Secrétariat du Conseil du Trésor			
Service administratif des tribunaux judiciaires			
Conseil de recherches en sciences humaines			
Bureau du Conseil privé			
Comité externe d'examen des griefs militaires			
Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la Gendarmerie royale du Canada			
Registraire de la Cour suprême du Canada			
Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications			

Sur la base des mêmes analyses que précédemment, avec le seuil de 5%, on observe que le coefficient du terme d'interaction (β_3), qui est le principal coefficient d'intérêt, présente des coefficients négatifs pour la coupe budgétaire et des coefficients positifs pour la réduction du personnel avec toujours des coefficients faibles. Cependant, les coefficients ne sont pas statistiquement significatifs (tableau 14). Le même constat se présente au niveau du tableau 15,

lorsqu'on fait une analyse avec les deux variables ensemble. Ainsi, on peut déduire qu'avec un seuil de 5% de coupures des ressources organisationnelles, cela n'est aussi suffisant pour avoir des effets pervers sur l'attitudes les fonctionnaires fédéraux durant la période 2011-2014.

Tableau 14: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 5 % sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2011 et 2014.

2011-2014	Coupure Budgétaire		Réduction du personnel	
	Modèle1	Modèle2	Modèle3	Modèle4
Coupure (1=coupé/0= non coupé)	0,07 (0,07)	0,05 (0,07)	0,02 (0,07)	0,01 (0,06)
Période (0=avant/1=après)	0,03 (0,03)	0,05 (0,05)	-0,02 (0,03)	0,01 (0,05)
Interaction (Coupure*Période)	-0,16 (0,08)	-0,10 (0,08)	0,09 (0,08)	0,06 (0,07)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		0,05 (0,13)		0,12 (0,13)
Sexe (% femme)		-0,02 (0,11)		-0,05 (0,11)
Age (% moins de 30 ans)		-2,23*** (0,60)		-2,14*** (0,60)
Éducation (% diplômés d'études secondaires)		0,54 (0,39)		0,55 (0,38)
Constante	4,00*** (0,02)	4,09*** (0,04)	4,00*** (0,02)	4,08*** (0,04)
<i>n</i>	138	138	138	138
<i>R</i> ²	0,04	0,21	0,04	0,22

Note: Coefficients de régression du modèle linéaire avec les erreurs standards entre parenthèses.

p* < 0,05, ** *p* < 0,01, * *p* < 0,001

Tableau 15: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 5 % sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2011 et 2014

2011-2014	Coupires budgétaire et réduction du personnel	
Coupure budgétaire (1=coupé/0= non coupé)	-0,01 (0,04)	0,00 (0,04)
Réduction du personnel (1=coupé/0= non coupé)	0,11* (0,04)	0,07 (0,04)
Interaction	-0,18	-0,10

(Coupsures budgétaire * réduction du personnel)	(0,10)	(0,09)
Sexe (% femme)		-0,03 (0,13)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		0,10 (0,13)
Âge (% moins de 30 ans)		-1,99** (0,58)
Éducation (% diplômés d'études secondaires)		0,41 (0,23)
Constante	3,99*** (0,02)	4,09*** (0,04)
<i>n</i>	138	138
<i>R</i> ²	0,06	0,22

Note: Coefficients de régression du modèle linéaire avec les erreurs standards entre parenthèses.

p* < 0,05; *p* < 0,01; ****p* < 0,001

Tableau 16: liste des ministères et agences qui ont essuyés des coupes budgétaires et de personnels au seuil de 10%, en 2016-2017

Ministères et agences sans coupe	Ministères et agences avec coupe budgétaire seulement	Ministères et agences avec coupe de personnel seulement	Ministères et agences avec coupe budgétaire et de personnel
Agence canadienne d'évaluation environnementale	Agence canadienne de développement économique du Nord	Infrastructure Canada	Transports Canada
Agence canadienne d'inspection des aliments	Agence des services frontaliers du Canada	Bureau du vérificateur général du Canada	
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	Agence spatiale canadienne	Commissariat au lobbying du Canada	
Agence de la santé publique du Canada	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada	Commissariat aux langues officielles	
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Environnement et Changement climatique Canada	Commission canadienne des droits de la personne	

Agence du revenu du Canada	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada	Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la Gendarmerie royale du Canada	
Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario	Transports Canada	Ecole de la fonction publique du Canada	
Parcs Canada		Anciens Combattants Canada	
Bibliothèque et Archives Canada		Transports Canada	
Bureau de la sécurité des transports du Canada		Office des transports du Canada	
L'Enquêteur correctionnel Canada		Statistique Canada	
Condition féminine Canada		Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada	
Commissariat à la magistrature fédérale Canada			
Bureau du Conseil privé			
Service des poursuites pénales du Canada			
Bureau du secrétaire du gouverneur général			
Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada			
Comité externe d'examen des griefs militaires			
Commissariats à l'information et à la vie privée du Canada			

Commission canadienne de sûreté nucléaire			
Commission canadienne des grains			
Commission canadienne du lait			
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada			
Commission de la fonction publique du Canada			
Commission des libérations conditionnelles du Canada			
Commission du droit d'auteur Canada			
Commission mixte internationale			
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes			
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada			
Recherches en sciences et en génie Canada			
Gendarmerie royale du Canada (Personnel civil)			
Instituts de recherche en santé du Canada			
Agriculture et Agroalimentaire Canada			
Emploi et Développement social Canada			

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada			
Défense nationale			
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada			
Ministère de la Justice Canada			
Santé Canada			
Sécurité publique Canada			
Affaires mondiales Canada			
Ministère des Finances Canada			
Pêches et Océans Canada			
Ressources naturelles Canada			
Patrimoine canadien			
Office national de l'énergie			
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes			
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada			
Service administratif des tribunaux judiciaires			
Service correctionnel Canada			
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés Canada			
Registraire de la Cour suprême du Canada			
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)			
Centre de la sécurité des télécommunications			
Innovation, Sciences et Développement économique Canada			
Services publics et Approvisionnement Canada			

Ce même constat est observé au cours de la période 2014 et 2017 que précédemment avec l'analyse de 5%. Les résultats des tableaux 17 et 18 présentent des coefficients non statistiquement significatifs et aussi faibles.

Tableau 17: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 5 % sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2014 et 2017

2014-2017	Coupure Budgétaire		Réduction du personnel	
	Modèle1	Modèle2	Modèle3	Modèle4
Coupure (1=coupé/0= non coupé)	-0,06 (0,04)	-0,07 (0,07)	-0,01 (0,08)	-0,08 (0,08)
Période (0=avant/1=après)	0,01 (0,03)	0,01 (0,03)	0,02 (0,03)	0,02 (0,04)
Interaction (Coupure*Période)	-0,00 (0,07)	0,01 (0,07)	0,03 (0,09)	0,08 (0,08)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		0,07 (0,10)		0,08 (0,10)
Sexe (% femme)		0,04 (0,11)		0,01 (0,14)
Âge (% moins de 30 ans)		-1,80* (0,49)		-1,74* (0,49)
Éducation (% diplômés d'études secondaires)		-0,18 (0,28)		-0,15 (0,29)
Constante	4,02*** (0,02)	4,12*** (0,04)	4,00*** (0,02)	4,11*** (0,04)
<i>n</i>	148	148	148	148
<i>R</i> ²	0,03	0,23	0,00	0,21

Note: Coefficients de régression du modèle linéaire avec les erreurs standards entre parenthèses.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Tableau 18: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 5 % sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2014 et 2017

2014-2017	Coupures budgétaire et réduction du personnel	
Coupure budgétaire (1=coupé/0= non coupé)	-0,06 (0,04)	-0,07 (0,04)
Réduction du personnel (1=coupé/0= non coupé)	0,01 (0,05)	-0,02 (0,04)

Interaction (Coupsures budgétaire*réduction du personnel)	-0,05 (0,13)	0,01 (0,11)
Sexe (% femme)		0,03 (0,12)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		0,06 (0,10)
Âge (% moins de 30 ans)		-1,82** (0,49)
Éducation (% diplômés d'études secondaires)		-0,13 (0,24)
Constante	4,02*** (0,01)	4,13*** (0,04)
<i>N</i>	148	148
<i>R</i> ²	0,03	0,23

Note: Coefficients de régression du modèle linéaire avec les erreurs standards entre parenthèses.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

En bref, les coupures budgétaires ou des réductions de personnel de l'ordre de 5% ne font pas baisser la satisfaction globale au travail des employés des ministères ou agences visées, comparativement aux agences qui ne sont pas touchées par ces mêmes coupures ou réductions.

6 DISCUSSION

La gestion des réductions (coupures) est un sujet qui revêt une importance à la fois théorique et pratique (Van der Voet, 2019, p. 21). D'ailleurs, Van der Voet appelait à mener des recherches en reliant les perceptions des employés en matière de changement aux données administratives sur les réductions budgétaires (telles que les variations en pourcentage des budgets des départements) ou à une comparaison entre les employés affectés et non affectés par la gestion des réductions (ibid, p. 21). Nous avons répondu à l'appel en s'intéressant à cette thématique dans un contexte canadien.

Les résultats de notre étude confirment en partie l'effet négatif des coupures sur la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux au gouvernement du Canada pendant la période d'austérité de 2012 à 2016. En effet, seule l'hypothèse 1 confirme notre attente, à savoir, les coupes budgétaires dans un ministère/agence contribuent à réduire la satisfaction au travail des fonctionnaires si les réductions sont effectuées dans la direction. Ainsi, l'effet sur la satisfaction au travail est conforme à la théorie des exigences de l'emploi et des ressources prônées par Bakker et Demerouti (2007), c'est-à-dire les réductions ont pour effet d'accroître les exigences professionnelles par une charge de travail accrue et de réduire la quantité de ressources sur lesquelles les employés peuvent compter dans leur travail (Esteve et al., 2017, p. 545). Les résultats montrent une perte de 0.36 point du score du niveau de la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux durant la période 2011 et 2014 à travers la coupure budgétaire dans les différents ministères et agences. Néanmoins, les coefficients sont de taille modeste, ce qui montre que malgré la significativité, les fonctionnaires fédéraux présentent une faible perte en termes de niveau de satisfaction générale au travail. D'autres irritants au travail ont des effets plus grands sur la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux canadiens (par exemple, McGrandle, 2019). Ainsi, l'exemple de l'étude menée en Europe montre que les fonctionnaires semblent réagir à la diminution des efforts perçus de leurs organisations à leur

égard en période d'austérité - une rupture de contrat - par une diminution de leur propre satisfaction au travail (Esteve et al., 2017, p. 550). Cela peut être dû à des coupes dans les services offerts aux Canadiens, que les fonctionnaires supervisent. Cela peut aussi être vu dans la dégradation de leur qualité de vie au travail. En guise d'exemple, les budgets de formation tendent à être l'un des premiers postes à être réduits lorsqu'il s'agit de réaliser des économies (Demmke, 2016). Pourtant, les fonctionnaires apprécient la possibilité de développer leurs aptitudes et leurs compétences pour mieux s'acquitter de leur tâche (Mayer-Sahling et al., 2016, p. 132), d'où une diminution de la satisfaction au travail.

Ainsi, l'effet net que nous avons identifié sur la satisfaction au travail ajoute une importante des preuves empiriques (jusqu'à présent) aux rares études associant les réductions des ressources dans le secteur public avec une satisfaction moindre (Kiefer et al., 2015; Levine, 1979 ; Lindorff et al., 2011; Esteve et al., 2017, p. 550). D'autres études ayant évalué l'impact des coupures sur les attitudes liées au travail, le bien-être et le comportement du personnel du secteur public (Conway et al., 2014; Kiefer et al., 2015; Van der Voet et Vermeeren, 2017) associent les réductions à une baisse de la satisfaction au travail, du bien-être des employés, l'engagement organisationnel et le comportement des employés (Esteve et al., 2017, p. 545).

La deuxième hypothèse nulle, les réductions de personnel dans un ministère/agence contribuent à diminuer le niveau de satisfaction au travail des fonctionnaires si les réductions sont effectuées dans la direction, n'a pu être rejetée. Ainsi, l'effet net sur la satisfaction au travail n'est pas conforme à la théorie de l'échange social dans le cadre de notre étude. Comme mentionné ci-dessous, lorsque les employés comparent leur situation actuelle - salaire moins élevé et /ou des heures de travail plus longues - avec leur propre passé en période d'austérité, leur notion d'équité est violée (Esteve et al. 2017, p. 545). Or, l'économie canadienne n'ayant pas été touchée aussi durement par la récession mondiale que celle de ses voisins du sud ou d'autres pays occidentaux (Levasseur et Rounce, 2017, p. 444), certains aspects que le salaire

des employés et /ou des heures de travail plus longues n'ont pas été affecté par la réduction. Ce qui pourrait expliquer l'attitude ou le comportement des employés. Certes, il y a des réductions de personnel à travers, les gels d'embauche et la réduction de l'effectif, mais tant que ça ne touche les personnes restantes (syndrome des survivants) ils peuvent ne pas manifester des insatisfactions à l'égard de leur travail. Comme décrit ci-dessous, la satisfaction au travail est une attitude ou un ensemble d'attitudes développées par la personne à l'égard de sa situation professionnelle (Bravo et al., 1996) et ces attitudes peuvent se rapporter à l'emploi en général ou à des facettes spécifiques de celui-ci (Vega et al., 2017, p. 51). Dans cette lancée, Shim et ses collègues (2019) pensent trouver une explication à cela. Pour ces auteurs, il existe d'autres types de ressources organisationnelles que les fonctionnaires pourraient considérer comme plus importantes que les ressources financières ou humaines, telles que les ressources administratives, les ressources politiques ou les ressources liées à la réputation (p. 222). D'ailleurs, les employés du secteur public ont tendance à accorder plus d'importance à la sécurité d'emploi, à un milieu de travail positif et à un meilleur équilibre travail-vie personnelle que leurs pairs du secteur privé (Chen et Hsieh, 2015; Mayer-Sahling, 2016, p. 143) comparativement aux récompenses monétaires. Raudla et collègues (2015) préviennent que les études empiriques ne confirment pas toutes les conséquences négatives des mesures d'austérité. Il y a dès lors lieu de se montrer prudent lorsque l'on tente de généraliser ces observations à travers l'espace et le temps (p. 468). Il est à noter que pendant la mise en œuvre du programme d'austérité, certaines ministères et agences ont subi des coupes plus importantes que d'autres et les réductions du personnel étaient toujours en cours de finalisation (Levasseur et Rounce, 2017, p. 459). D'autres ministères et agences ont été épargnés par les différentes coupes à cause de leur sensibilité. Ce qui peut expliquer nos résultats.

Également, comme l'explique le gouvernement d'alors, la grande partie des pertes d'emplois proviennent de départs à la retraite (retraites anticipées). Ainsi, les fonctionnaires qui

ne se voient dans cette tranche d'âges pourraient ne pas subir les effets pervers de la mesure d'austérité.

Avant la présente pandémie, le Canada était dans une position privilégiée sur le plan économique, le gouvernement a eu le temps de mener à bien ce genre de processus de manière moins contraignante (Levasseur et Rounce, 2017, p. 457), ce qui pourrait amoindrir les effets pervers des différentes coupures observées. On pourrait considérer tous ces éléments ci-dessous comme ayant amoindrir les effets pervers des réductions du personnel sur le niveau de satisfaction au travail des fonctionnaires. D'ailleurs, Van der Voet et Van de Walle (2015) ayant travaillé sur le même thème n'a pas trouvé des effets significatifs des coupures sur la satisfaction au travail (p. 14).

Parmi les variables socio-démographiques, les résultats des analyses montrent que les ministères ou agences avec une plus grande proportion des fonctionnaires moins âgés (moins de trente ans) ont réagi négativement au programme d'austérité. En effet, une augmentation d'un 1% d'employés avec moins de trente ans d'âge dans un ministère conduit à une baisse de 2,25 points sur l'échelle de Likert à cinq items de satisfaction au travail dans le même ministère ayant subis une coupe budgétaire de 10% pourcent, comparativement à un ministère sans coupure à ce niveau.

Comme décrit ci-dessus, les plus jeunes ont tendance à réagir négativement à ces genres de mesure étant donné qu'ils viennent de débiter leur carrière. Nos résultats abondent dans le même sens que la littérature existante, à savoir, les licenciements entraînent la perte des jeunes talents (par opposition aux « anciens »), étant donné que les licenciements touchent d'abord les travailleurs moins bien payés, plus nouveaux et plus jeunes (qui n'ont pas encore acquis la sécurité d'emploi) (Hood et Wright, 1981, p. 211; Raudla et al., 2015, p. 462). Puisque les survivants ayant cumulé plus d'années de service ont un réseau d'information et de soutien plus important que leurs collègues plus récemment embauchés, leurs réactions seraient moins

négligentes (Rinfret et Ngo Manguelle, 2007, p. 9). Pour Mayer-Sahling et collègues (2016), les fonctionnaires plus âgés ont moins de possibilités d'emploi en dehors de l'administration et ils sont plus susceptibles de chercher (pour continuer) une carrière à long terme dans la fonction publique compte tenu de leur expérience jusqu'à présent. Ils pourraient donc être plus disposés à supporter les conséquences des réductions et ils semblent plus enclins à accepter la nécessité de continuer à travailler même dans des conditions défavorables (Mayer-Sahling, 2016, p. 132). Pour les autres variables de contrôles non significatifs, McGrandle (2019) fait savoir que parmi les

« caractéristiques personnelles telles que le sexe, le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle, elles ont parfois des effets contradictoires sur la satisfaction au travail. Certaines études faisant état d'effets positifs, d'autres d'effets négatifs et d'autres encore ne démontrant aucun effet statistiquement significatif de ces variables sur la satisfaction au travail » (McGrandle, 2019, p. 371).

Pour l'exemple de la variable genre dont nous avons choisi le sexe féminin, Kim (2005) note que les femmes ont tendance à accorder plus de valeur à « des facettes telles que les conditions de travail, le travail lui-même, la supervision, les collègues, la croissance personnelle, la sécurité de l'emploi et la valeur de la prestation du service public » (p. 673) alors que les hommes ont tendance à se concentrer davantage sur les facteurs extrinsèques (McGrandle, 2019, p. 383). Ce qui explique possiblement nos résultats.

Enfin, les effets mitigés du programme d'austérité sur le niveau de la satisfaction au travail dans le cadre de notre étude s'expliquent par le fait que les ministères ou agences qui ont procédé à ces coupes ont fait preuve d'une grande souplesse dans la mise en œuvre de ces mesures (Macdonald, 2013, p. 2) tant pour les dépenses que pour les équivalents temps plein (ETP). Au-delà de cette souplesse, McGrandle (2019) affirme que la satisfaction au travail de la plupart des fonctionnaires canadiens reste assez élevée, même sous le premier ministre

Stephen Harper (p.380). En effet, l’auteure ayant mené une étude comparative avec le niveau de satisfaction au travail des périodes 2005, 2008 et 2014, trouve un niveau de score de satisfaction de plus de 4 points sur une échelle de Likert à cinq items, ce qui conforte nos résultats. Ce qui veut dire, quelle que soit la situation, les fonctionnaires fédéraux canadiens aiment leur travail. Une autre raison qui pourrait expliquer nos résultats, serait que les fonctionnaires s’alignent sur les valeurs de la fonction publique fédérale, ce qui peut améliorer leur satisfaction au travail (Esteve, 2017, p. 544) pendant la période de coupures.

Avec la pandémie, le gouvernement fédéral du Canada a injecté plusieurs milliards de dollars dans l’économie. Plusieurs stratégies seront éventuellement mises sur la table afin de résoudre le problème de déficit budgétaire qui avoisine près de 350 milliards. Ainsi, les voix s’élèvent afin de sortir le Canada de son énorme déficit. Parmi ces stratégies, des analystes proposent des coupes dans les emplois et les salaires fédéraux afin de sortir le Canada de son énorme déficit, selon un rapport (James et Tindale, 2020, 7 septembre). Comparativement aux autres pays puissants G7, le Canada est le pays qui a accordé le soutien direct le plus important aux personnes et aux entreprises en réaction à la crise sanitaire (16,4 % du PIB). Néanmoins, sa dette nette reste de loin la plus faible des pays du G7 (46,6 % du PIB) (Fortin, 2020, 17 décembre). C’est dans cette perspective que Pierre Fortin estime que la faiblesse structurelle des taux d’intérêt va faire en sorte que, même aussi considérable, l’augmentation de la dette fédérale de 2020 à 2025 ne coûtera finalement pas très cher au gouvernement (2020). Selon lui, l’évolution des frais d’intérêt ne mettra pas en danger la stabilité financière du gouvernement d’ici 2025 en le forçant à hausser les impôts et à comprimer ses dépenses. Par conséquent, l’austérité voulue par d’autres analystes n’aura pas lieu d’être. D’ailleurs, le premier ministre du Canada écarte la possibilité d’instaurer à court ou moyen terme des mesures d’austérité ou un impôt spécial afin de rembourser l’énorme dette que le Canada aura accumulée pendant la

pandémie de COVID-19 du fait de la bonne posture économique à l'entrée de la crise (Buzzeti, 2021, 1^{er} mai).

Ainsi, pour les prochains plans d'austérité, il serait intéressant de suivre davantage la même stratégie que pendant la période étudiée afin d'amoindrir les effets pervers surtout à éviter des mesures qui touchent directement les fonctionnaires, telle une satisfaction moindre des employés se répercute sur la performance organisationnelle.

Pour cela, à l'image de Cameron (1994), nous proposons les stratégies et les attitudes qui peuvent minimiser les conséquences négatives de la réduction des effectifs et du budget sur la satisfaction au travail des fonctionnaires. Il s'agit d'abord de tenir compte des scénarios de taux de coupure afin que cela n'affecte pas véritablement le travail des fonctionnaires. Dans notre cas, nous remarquons qu'avec 5 % des coupures des ressources organisationnelles, cela n'affecte pas les fonctionnaires comparativement aux coupures de 10 % et plus. Ainsi, plus le seul de coupure est élevé, plus cela a un effet significatif sur l'attitude des fonctionnaires fédéraux. Ensuite, il s'agit de planifier et préparer la réduction des effectifs avant qu'elle ne soit imposée. Comme pour le plan d'austérité antérieur, les parlementaires, le public, les médias, les fonctionnaires avaient la chance d'étudier et de réfléchir au programme d'austérité avant l'adoption (Champagne et Choinière, 2014, p.99). De plus, il va falloir disposer d'un processus de planification stratégique continu avec une mission, des valeurs, des compétences de base et des buts et objectifs prioritaires clairement définis (Thomas et al, 2009, p.5). À ce propos, Esteves et collègues (2017) suggèrent qu'en période d'austérité, les gestionnaires (dirigeants du secteur public) devraient privilégier les mesures visant à renforcer l'alignement des valeurs, car celui-ci améliore la satisfaction au travail (p.551). Aussi, impliquer davantage les employés à l'identification des changements à apporter et à leur mise en œuvre. Enfin, offrir un soutien à ceux qui restent dans l'organisation (ministère ou agence) (les survivants) ainsi qu'à ceux qui

partent. Les « survivants » doivent pouvoir bénéficier de conseils, de formations et de soutien pour les aider à s'adapter à la réduction des effectifs (Thomas et al, 2009, p.5).

7 LIMITES DE L'ÉTUDE

Notre étude, comme toute étude, comporte des imperfections. Nous sommes conscients des limites et nous allons les énumérer dans les lignes qui suivent.

L'une des limites de notre étude concerne bien évidemment l'écart entre l'unité d'analyse et l'unité d'observation. En effet, notre étude s'est penchée sur les ministères/agences comme unité d'analyse pourtant les théories se concentrent sur les comportements/attitudes des individus (par exemple, Kiefer et al., 2014 ; Esteve et al., 2017; Van Ryzin, 2014). Cependant, d'autres études en ont fait autant en utilisant les ministère/agences comme unité d'analyse (par exemple, Lee et Whitford, 2013). Comme décrit ci-dessous, Charbonneau et collègues (2020), affirment que les données SAFF peuvent être utilisées à titre d'enquêtes transversales non liées, par exemple, par une régression en « différence dans les différences », où l'unité d'analyse serait le ministère ou organisme (p. 27), ce qui a motivé notre choix. La construction de la base de données nécessaire aux analyses de notre étude a été un processus fastidieux, en bonne partie à cause des limites de la source de données (Genest-Grégoire, 2015, p. 67). La volatilité des questions et organismes, et donc des données, a été de façon générale un obstacle sérieux à la réalisation de nos analyses. Le système britannique a ses avantages, mais cette flexibilité dans le nombre et le porte-folio des missions des organismes compliquent la vie des chercheurs. Charbonneau et collègues (2020) avaient prévenu que l'utilisation des bases de données secondaires peut conduire à des obstacles de validation externe liés au biais de source commune (p. 26). À ce propos, le caractère généraliste de certaines mesures et la subjectivité de certaines réponses menacent la crédibilité des données recueillies (Meier et O'Toole, 2013, p. 431). À cet égard, les auto-évaluations personnelles ou organisationnelles au niveau des variables dépendantes et indépendantes peuvent conduire à des surestimations de coefficients et à des erreurs corrélées. Néanmoins, pour les besoins de nos analyses et pour avoir des données

valides, nous avons considéré des ministères et agences qui n'ont pas connu de changement d'une année à une autre et également qui se trouvent à la fois à la variable dépendante et aux variables indépendantes, ce qui a réduit la taille de notre échantillon.

L'une des limites importantes des données utilisées est la non traçabilité des employés et la grande mobilité du personnel au gouvernement fédéral. Cela pourrait avoir des implications en termes de changement observés dans la satisfaction au travail dans un ministère ou agence entre deux périodes. Par contre, il n'est pas clair que cette limite introduit un biais, plutôt qu'ajouter des variations supplémentaires dans les modèles.

La méthode quasi-expérimentale ne peut totalement garantir que les effets rapportés sont dû au programme d'austérité. Bien que la méthode quasi-expérimental ne permette pas d'établir des interférences causales de la même manière que les essais contrôlés randomisés, il présente néanmoins des avantages par rapport à la majorité des recherches par sondage, car elle exclut la possibilité d'une causalité inversée (Kiefer et al., 2014, p.22).

Le salaire s'est avéré avoir des effets significatifs sur la satisfaction au travail (Ellickson, 2002). Néanmoins, aucune question à ce sujet n'a été incluse dans le SAFF. La non prise en compte de cette variable dans notre étude peut avoir des effets potentiels du biais lié à l'omission d'une variable (McGrandle, 2019, p. 376)

La motivation au travail n'a pas été incluse dans notre étude en raison de la disponibilité des questions posées par le SAFF. Traditionnellement, la motivation du service public est composée de certaines ou de toutes les variables suivantes: l'attrait pour l'élaboration de politiques publiques, l'engagement envers l'intérêt public, le devoir civique, la justice sociale, la compassion et l'abnégation, et ces motivations peuvent ensuite avoir un impact sur la performance (Perry, 1996, 1997 ; McGrandle, 2019). Il serait donc intéressant de faire une étude de suivi avec des questions spécifiques testant les éléments de motivation, afin d'avoir une image plus complète de la manière d'améliorer les performances (McGrandle, 2019, p. 384).

Au-delà des limites que nous avons énumérées, le SAFF est une source de données offrant de réelles opportunités pour les étudiants chercheurs à l'affût de données faciles d'accès et peu coûteuses, mais aussi pour les chercheurs soucieux de contribuer aux débats théoriques en Administration publique.

CONCLUSION

La crise financière et économique de 2008 a ravivé l'intérêt des chercheurs en gestion publique pour les processus et les conséquences des réductions des ressources dans les organisations publiques (Bozeman, 2010; Van der Voet et Van de Walle, 2015, p. 13). C'est pourquoi la gestion des réductions (coupures) est un sujet qui revêt une importance à la fois théorique et pratique (Van Der Voet, 2019, p. 21) au fil des cycles économiques. D'ailleurs, des études antérieures sur la gestion du secteur public ont soulevé des inquiétudes quant au fait que la gestion des coupures impliquant des réductions de personnel pourrait entraîner une détresse émotionnelle chez les employés (Levine, 1984) ou réduire leur engagement envers leur travail (Conway et al., 2014; Kiefer et al., 2015) car il y aurait plus de travail et moins de ressources (Shim et al., 2019, p. 222).

Cette étude visait à comprendre les conséquences de la mise en œuvre des réductions des ressources (budgétaire et personnelle) dans la fonction publique du Canada, en évaluant sa relation avec les attitudes professionnelles des fonctionnaires fédéraux. Spécifiquement, l'étude portait son attention sur la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux.

L'étude s'est penchée sur les effets nets des mesures d'austérité de la période 2012 et 2016, montre que les coupes budgétaires ont un effet négatif et statistiquement significatif sur la satisfaction au travail des fonctionnaires fédéraux. En revanche, les réductions du personnel n'ont pas d'effets statistiquement significatifs sur la satisfaction a travail. Ces résultats mitigés pourraient signifier que la baisse des ressources organisationnelles est peut-être trop éloignée des employés pour qu'ils adaptent leur attitude au travail (Shim et al., 2019, p. 222).

Une explication possible de nos résultats est que les décideurs avaient en partie la bonne intuition lorsqu'ils ont procédé à des coupures. Des coupures budgétaires de 5%, mais inférieures à 10%, sans réduction de personnel ont été la norme. Des coupures budgétaires se sont rarement ajoutées aux réductions de personnel. Suite à des coupures de style coupe de

fromage, une légère baisse de satisfaction au travail a été observée, alors que la théorie prévoyait une perte de satisfaction plus prononcée.

L'étude s'est appuyée sur l'analyse des données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF), ainsi que d'autres sources de données administratives afin de mener une comparaison des données d'avant et d'après (pendant) les mesures d'austérité. Inévitablement, il y a une certaine incertitude (biais) quant aux résultats (Mayer-Sahling et al., 2016, p. 133).

Ainsi, l'étude a montré que la mise en œuvre des mesures d'austérité entraîne des effets négatifs, en ce sens qu'elles semblent saper le moral des fonctionnaires fédéraux surtout la satisfaction au travail. Toutefois, les effets (impacts) de la réforme dépendent de l'ampleur des réductions et ne sont pas uniformes dans tous les domaines de la gestion de la fonction publique, ce qui donne aux gouvernements une certaine latitude dans le choix des instruments (Mayer-Sahling et al., 2016, p. 133). Également, les réductions dans le domaine de la gestion de la fonction publique ont été et resteront probablement des instruments clés permettant aux gouvernements de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité de l'administration publique en temps de crise (Mayer-Sahling et al., 2016, p. 133). Les employés du Secrétariat du Conseil du Trésor, du Bureau du Conseil privé et autres organismes centraux du fédéral peuvent en tenir compte pour le choix des instruments. Ainsi, les ministères et agences pourront mieux se préparer à de nouvelles réductions en mettant leur capacité et leur leadership en place pour aligner les réductions opérationnelles stratégiques sur les priorités des politiques publiques (Levasseur et Rounce, 2017, p.457).

Notre étude ouvre des possibilités de recherche plus empirique sur la gestion des coupures dans la fonction publique du Canada. Premièrement, nous avons utilisé des données de différentes sources, qui sont déterminées par de multiples facteurs, et pas seulement par les décisions du gouvernement (Kim et Chen, 2020, p. 295). Les conclusions de cette étude peuvent

être renforcées si elles sont corroborées par d'autres modèles de recherche, comme les études basées sur des enquêtes ou des entretiens (Kim et Chen, 2020, p. 296).

De plus, notre étude se concentre uniquement sur une méthode transversale. Il est donc tout à fait possible que les comportements des fonctionnaires fédéraux ou le gouvernement évoluent sur une période plus longue. Il serait intéressant de mener une étude longitudinale (en panel) afin d'estimer les effets nets ou effets pervers de la décision.

Notre étude s'est également penchée sur les ministères et agences en tant qu'unité d'analyse, ce qui a nécessité des macro-données. Or, comme décrits ci-dessus, certains ministères et agences n'ont pas connu les mêmes coupures, ce qui peut aussi se traduire au niveau global de la satisfaction au travail. Ainsi, Il serait souhaitable de mener des études dont les unités d'observation sont des individus afin de percevoir réellement les effets des mesures d'austérités.

En fin, comme d'autres études, notre étude s'est penchée sur la perception des fonctionnaires fédéraux qui sont restés pendant le programme d'austérité. Les données seraient également nécessaires pour étudier ceux qui sont partis - qui ont probablement connu la plus grande baisse de satisfaction au travail. Il reste donc un terrain empirique très fertile pour étudier la relation entre l'austérité et les comportements et attitudes organisationnels dans le secteur public (Esteve et al., 2017, p.551).

RÉFÉRENCES

- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Andersson, R., Chawla, S., & Khan, Z. (2009). Effects of cutbacks in the united states oil and gas industry on employee attitudes: An empirical study. *International Journal of Management*, 26(3), 400-411.
- Angrist, J. D., & Pischke, J. R.-S. (2009). Mostly harmless econometrics : An empiricist's companion. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2011). The job demands-resources model : Challenges for future research : editorial. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Bostock, J., Breese, R., Ridley-Duff, R., & Crowther, P. (2020). Challenges for third sector organisations in cutback management: a sporting case study of the implications of publicness. *Public Management Review*, 22(2), 184-205.
- Bravo, M. J., Peiró, J., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. *Tratado de psicología del trabajo*, 1, 343-394.
- Brien, S. T., Candreva, P. J., Hansen, S. C., & Pizzini, M. (2020). Looking forward to cuts: A simulation decision tool for cutback management. *Public Budgeting & Finance*, 40(1), 3-21.
- Buzzetti, H (2020). Trudeau n'envisage pas d'austérité pour éponger la dette. Le Devoir. Montréal, QC. <https://www.ledevoir.com/economie/578096/trudeau-n-envisage-pas-d-austerite-pour-eponger-la-dette> (Consulté le 30 mars 2021).

- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 222-240.
- Cepiku, D., & Bonomi Savignon, A. (2012). Governing cutback management : Is there a global strategy for public administrations? *International Journal of Public Sector Management*, 25(6-7), 428-436.
- Champagne, E., & Choinière, O. (2014). Les politiques d'optimisation et d'austérité financières du Gouvernement du Canada de 2006 à 2012 : instruments, valeurs et idéologies. *Gestion et management public*, 3(1), 89-103.
- Charbonneau, E., Morin, G., Slama, I., & Bèye, F. (2020). Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux : Synthèse des contributions canadiennes à la recherche. *Canadian Public Administration*, 63(3), 409-428.
- Chen, C.-A., & Hsieh, C.-W. (2015). Does pursuing external incentives compromise public service motivation? Comparing the effects of job security and high pay. *Public Management Review*, 17(8), 1-24.
- Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Hidalgo Ortiz, J. P. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 33, 48-60.
- Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J., & Briner, R. B. (2014). Doing more with less ? Employee reactions to psychological contract breach via target similarity or spillover during public sector organizational change. *British Journal of Management*, 25(4), 737-754.
- Demmke, C. (2016). Effects of budgetary constraints on HR reforms in central public administrations and the importance of institutional context. *International Journal of Public Administration*, 40(13), 1129-1142.

- Duvillier, T., Genard, J.-L., & Piraux, A. (2003). La motivation au travail dans les services publics. Paris, FR: Harmattan.
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State and Local Government Review*, 33(3), 173-184.
- Esteve, M., Schuster, C., Albareda, A., & Losada, C. (2017). The effects of doing more with less in the public sector : Evidence from a large-scale survey. *Public Administration Review*, 77(4), 544-553.
- Fabre, C. (1997). Les conséquences humaines des restructurations : audit de l'implication des rescapés après un plan social. Paris, FR: Harmattan.
- Fortin, P. (2020). Budget fédéral : l'austérité ne sera pas nécessaire. L'actualité. Montréal, QC. <https://lactualite.com/lactualite-affaires/budget-federal-lausterite-ne-sera-pas-necessaire/> (consulté le 28 mars 2021).
- Freund, A. (2005). Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work*, 29(2), 5-21.
- Fugate, M. E. L., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: an examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61(1), 1-36.
- Genest-Grégoire, A. (2015). Dynamiques temporelles de l'adoption des pratiques de mesure de la performance découlant de l'application de la LAP par les ministères et organismes du gouvernement du Québec (2005-2014). ENAP
- Giauque, D., Barbey, V., & Gaillard, T. (2007). Moteurs de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques en transformation. Paper presented at the 16ème Colloque international de la Revue Politiques et management public, Florence (Italie).

- Golembiewski, R. T., Boudreau, R. A., Sun, B.-C., & Luo, H. (1998). Estimates of burnout in public agencies: worldwide, how many employees have which degrees of burnout, and with what consequences? *Public Administration Review*, 58(1), 59-65.
- Gouvernement du Canada (2000). Le mieux-être en milieu de travail – Un défi à relever. Rapport du Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) sur le mieux-être en milieu de travail. Ottawa, ON : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Gouvernement du Canada (2021). TERMIUM Plus, la banque de données terminologiques et linguistiques du gouvernement du Canada. <https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra> (consulté le 25 avril 2021)
- Greenhalgh, L. et McKersie, R. (1980). Cost-effectiveness of alternative strategies for cut-back management. *Public Administration Review* 40(6): 575-584.
- Herrmann, P. (2011). The reality of budgetary reform in OECD nations: Trajectories and consequences. *European Journal of Social Work*, 14(4), 581-582.
- Heuton, R., & Strate, J. (2020). Cutback management in Canadian cities. *Local Government Studies*, 46(2), 253-277.
- Hood, C. (2013). Reflections on public service reform in a cold fiscal climate. dans Griffiths, Simon, Kippin, H. et Stoker, G. (eds). *Public services: a new reform agenda*, London, UK: Bloomsbury, pp. 215-230.
- Hood, C. et Wright M. (1981). From decrementalism to quantum cuts? dans Hood, C. et Wright, M. (eds). *Big Governments in Hard Times*. Oxford, UK: Martin Robertson, pp. 199-227.
- Hur, H., & Perry, J. L. (2020). Job security rule changes and employee organizational commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 641-668.
- Jan-Hinrik, M.-S., Barbara, J., Iveta, R., & Christian van, S. (2017). Hidden costs of cuts: Austerity, civil service management and the motivation of public officials in Central

- and Eastern Europe after the crisis. *European Journal of Government and Economics*, 5(2), 120-137.
- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3-30.
- James, P. & Tindale, K. (2020). Cuts to federal jobs, salaries needed to dig Canada out of massive deficit: report. Vancouver, BC: Citynews. <https://www.citynews1130.com/2020/09/07/cuts-to-federal-jobs-salaries-needed-to-dig-canada-out-of-massive-deficit-report/> (consulté le 27 mars 2021).
- Jick, T. D., & Murray, V. V. (1982). The management of hard times : Budget cutbacks in public sector organizations. *Organization Studies*, 3(2), 141-169.
- Joris van der, V., & Brenda, V. (2017). Change management in hard times : Can change management mitigate the negative relationship between cutbacks and the organizational commitment and work engagement of public sector employees ? *American Review of Public Administration*, 47(2), 230-252.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Kankaanranta, T., Nummi, T., Vainiomäki, J., Halila, H., Hyppölä, H., Isokoski, M., Rissanen, P. (2007). The role of job satisfaction, job dissatisfaction and demographic factors on physicians' intentions to switch work sector from public to private. *Health policy*, 83(1), 50-64.
- Kickert, W. J. M., Randma-Liiv, T., & Savi, R. (2015). Politics of fiscal consolidation in Europe: a comparative analysis. *International Review of Administrative Sciences*, 81(3), 562-584.

- Kickert, W., & Ongaro, E. (2019). Influence of the EU (and the IMF) on domestic cutback management: a nine-country comparative analysis. *Public Management Review*, 21(9), 1348-1367.
- Kickert, W., & Randma-Liiv, T. (2017). The politics of cutback management in thirteen european countries : Statistical evidence on causes and effects. *Public Management Review*, 19(2), 175-193.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897.
- Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N., & Briner, R. B. (2015). Feeling the squeeze : public employees' experiences of cutback and innovation-related organizational changes following a national announcement of budget reductions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1279-1305.
- Kim, M.-H. (2019). Human resource strategies in response to government cutbacks: a survey experiment. *Public Management Review*, 21(8), 1125-1147.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.
- Kim, S. (2005). Gender differences in the job satisfaction of public employees: A study of Seoul metropolitan government, Korea. *Sex Roles*, 52(9-10), 667-681.
- Kim, Y., & Chen, G. (2020). Cutback management and path dependency: evidence from the two recent recessions. *Local Government Studies*, 46(2), 278-305.
- Kodolov, O., & Hale, G. (2016). Budgeting under prolonged constraints: Canadian provincial governments respond to recession and “slowth”. *Canadian Public Policy*, 42(1), 20-34.
- Lee, S.-Y., & Whitford, A. B. (2013). Assessing the effects of organizational resources on public agency performance : Evidence from the us federal government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(3), 687-712.

- Levasseur, K., & Rounce, A. (2017). Public policy and operational alignment in light of public service retrenchment – lessons learned from Canada. *International Review of Administrative Sciences*, 83(3), 443-462.
- Levine, C. H. (1978). Organizational decline and cutback management. *Public Administration Review*, 38(4), 316-325.
- Levine, C. H. (1979). More on cutback management : Hard questions for hard times. *Public Administration Review*, 39(2), 179-183.
- Levine, C. H. (1984). Retrenchment, human resource erosion, and the role of the personnel manager. *Public Personnel Management*, 13(3), 249-263.
- Lindorff, M., Worrall, L., & Cooper, C. (2011). Managers' well-being and perceptions of organizational change in the UK and Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 233-254.
- Lodge, M., & Hood, C. (2012). Into an age of multiple austerities ? Public management and public service bargains across OECD countries. *Governance*, 25(1), 79-10.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. v. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- McGrandle, J. (2019). Job satisfaction in the Canadian public service: Mitigating toxicity with interests. *Public Personnel Management*, 48(3), 369-391.
- Meier, K., & O'Toole, L. J. (2009). The dog that didn't bark: How public managers handle environmental shocks. *Public Administration*, 87(3), 485-502.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2013). Subjective organizational performance and measurement error: Common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2), 429-456.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer-Sahling, J.-H., Barbara, J., Iveta, R., & Christian van, S. (2016). Hidden costs of cuts: Austerity, civil service management and the motivation of public officials in Central and Eastern Europe after the crisis. *European Journal of Government and Economics*, 5(2), 120-137.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Moldogaziev, T. T., & Silvia, C. (2015). Fostering affective organizational commitment in public sector agencies: the significance of multifaceted leadership roles. *Public Administration*, 93(3), 557-575.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25(3), 220-243.
- Mullins, L. B., Charbonneau, E., & Riccucci, N. M. (sous presse). The Effects of Family Responsibilities Discrimination on Public Employees' Satisfaction and Turnover Intentions: Can Flexible Work Arrangements Help? *Review of Public Personnel Administration*.
- OECD. (2012). Public sector compensation in times of austerity, online resource (143 pages), Paris, FR.
- OECD (2020). COVID-19 and fiscal relations across levels of government. Paris, FR. <http://oe.cd/fiscalnetwork> (consulté le 8 octobre 2020)

- O'Neill, S., Kreif, N., Grieve, R., Sutton, M., & Sekhon, J. S. (2016). Estimating causal effects: considering three alternatives to difference-in-differences estimation. *Health Services and Outcomes Research Methodology*, 16(1-2), 1-21.
- Pandey, S. K. (2010). Cutback management and the paradox of publicness. *Public Administration Review*, 70(4), 564-571.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Piatak, J. S. (2019). Weathering the storm : The impact of cutbacks on public employees. *Public Personnel Management*, 48(1), 97-119.
- Pollitt, C. (2010). Cuts and reforms-public services as we move into a new era. *Society and Economy*, 32(1), 17-31.
- Randma-Liiv, T., & Kickert, W. (2017). The Impact of fiscal crisis on public administration reforms in Europe. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 19(2), 91-99.
- Raudla, R., Savi, R., & Randma-Liiv, T. (2013). Literature review on cutback management. (COCOPS Work package 7 Deliverable 1). Utrecht, NL.
- Raudla, R., Savi, R., & Randma-Liiv, T. (2015). Cutback management literature in the 1970s and 1980s: taking stock. *International Review of Administrative Sciences*, 81(3), 433-456.

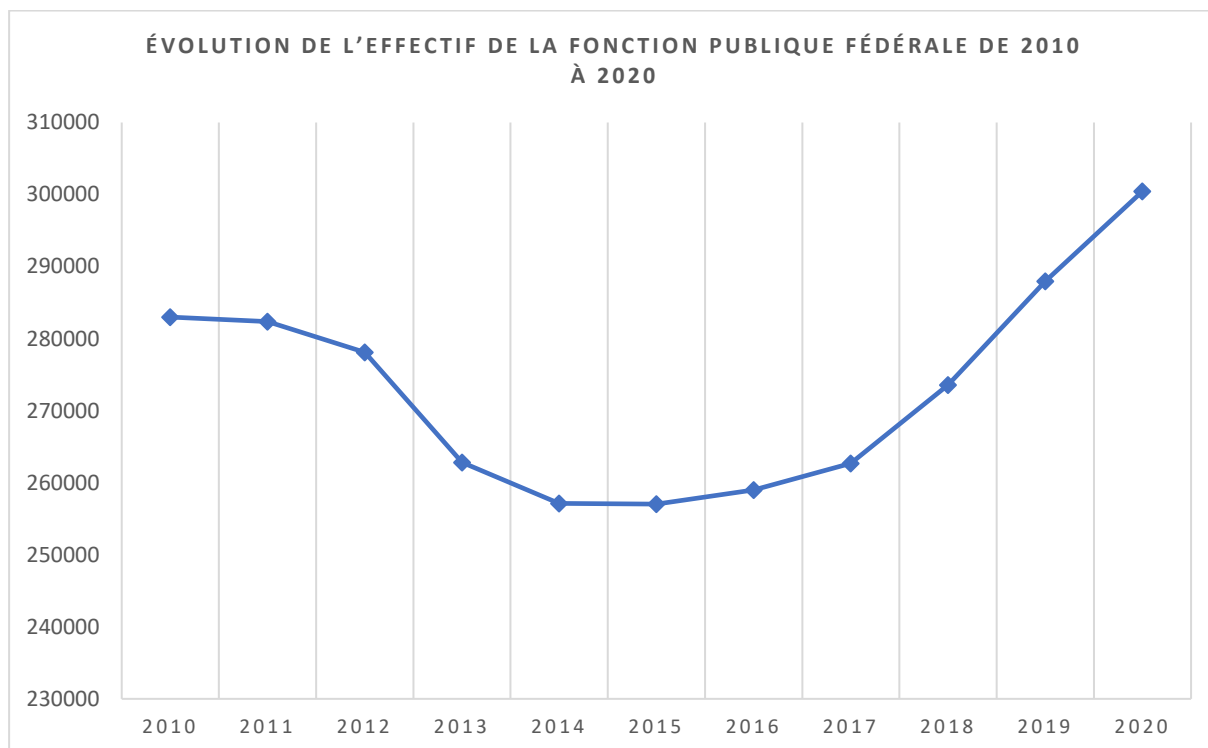
- Rinfret, N., & Ngo Manguelle, C. (2007). L'impact de la décroissance organisationnelle chez les fonctionnaires : différent ou non selon le sexe et le niveau hiérarchique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 63, 2-14
- Roberge, I. (2014). New development: Canada's cutback management. *Public Money & Management*, 34(2), 131-134.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Rubin, E. V., & Weinberg, S. E. (2016). Does changing the rules really matter? A procedural justice perceptions under civil service reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(1), 129-141.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human resource Management*, 43(4), 381.
- Schmidt, E. (sous presse). How top civil servants decide on cutbacks: A qualitative study into the role of values. *Public Money & Management*, 1-9.
- Schmidt, E., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2017). A change management perspective on public sector cutback management: towards a framework for analysis. *Public Management Review*, 19(10), 1538-1555.
- Shim, D. C., Park, H. H., & Jeong, S. Y. (2019). Government employees' organizational citizenship behavior amid organizational resource decline: Can they work more with less? *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), 209-231.
- Thomas, E. C., Pierce, J. B., & Tomes, W. E. (2009). The Challenges of Cutback Management. *Columbia, SC: Institute for Public Service and Policy Research -University of South Carolina*.

- Thomas, W. (2016). Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte haïtien. Thèse doctorale. *Pointe-à-Pitre, GP*: Université des Antilles.
- Travaglione, A., & Marshall, V. (eds). (2000). Human resource strategies: An applied approach. Roseville, NSW: McGraw-Hill.
- Travaglione, A., & Cross, B. (2006). Diminishing the social network in organizations: does there need to be such a phenomenon as 'survivor syndrome' after downsizing? *Strategic Change*, 15(1), 1-13.
- Van der Voet, J., & Vermeeren, B. (2017). Change management in hard times: can change management mitigate the negative relationship between cutbacks and the organizational commitment and work engagement of public sector employees? *American Review of Public Administration*, 47(2), 230-252.
- Van der Voet, J., & Van de Walle, S. (2018). How cutbacks and job satisfaction are related: The role of top-level public managers' autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 5-23.
- Van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96-109.
- Van Ryzin, G. G. (2014). The curious case of the post-9-11 boost in government job satisfaction. *American Review of Public Administration*, 44(1), 59-74.
- Vega, M. M. C., Fuentealba, N. M. G., & Ortiz, J. P. H. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración*, 33(57), 48-60.
- Vinokur-Kaplan, D., Jayaratne, S., & Chess, W. A. (1994). Job satisfaction and retention of social workers in public agencies, non-profit agencies, and private practice: The impact of workplace conditions and motivators. *Administration in Social Work*, 18(3), 93-121.

- Wanna, J., Jensen, L., & de Vries, J. (2010). The reality of budgetary reform in OECD nations : Trajectories and consequences. *European Journal of Social Work*, 14(4), 581-582
- Yang, K., & Kassekert, A. (2010). Linking management reform with employee job satisfaction : Evidence from federal agencies. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 20(2), 413-436.

ANNEXE

Annexe A: Évolution de l'effectif de la fonction publique fédérale (employés actifs) de 2010 à 2020



Source: Auteur avec les données du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Annexe B: Définition des variables

Variables	Question	Numéro du questionnaire et Liens des données secondaires	Sources
Satisfaction au travail	Je tire de la satisfaction de mon travail	Q11 (2017) Q11 (2014) Q11 (2011)	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Réduction du personnel	Données secondaires	https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/effectif-fonction-publique-federale-ministere.html#toc2	Statistiques des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Coupure budgétaire	Données secondaires	https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/depenses-prevues/plan-depenses-budget-principal.html	Gouvernement du Canada, Plan de dépenses du gouvernement fédéral et du budget principal des dépenses
Genre	Quel est votre genre?	Q114 (2017) Q102 (2014) Q92 (2011)	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Âge:	Quel est votre groupe d'âge?	Q113 (2017) Q101 (2014) Q91 (2011)	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Niveau d'éducation	Quel est le niveau de scolarité le plus élevé que vous ayez atteint?	Q115 (2017) Q103 (2014) Q93 (2011)	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Expérience professionnelle	Au total, depuis combien d'années travaillez-vous à la fonction publique fédérale?	Q105 (2017) Q93 (2014) Q83 (2011)	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Annexe C: Analyse des données avec des données non manquantes

Analyse des coupes avec le seuil de 10% de 2011-2014

Tableau 1: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 10% sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2011 et 2014.

2011-2014	Coupure budgétaire		Reduction du personnel	
	Modèle1	Modèle2	Modèle3	Modèle4
Coupure (1=coupé/0= non coupé)	0,29* (0,12)	0,27* (0,11)	0,20 (0,12)	0,19 (0,11)
Période (0=avant/1=après)	0,03 (0,03)	0,07 (0,05)	-0,00 (0,03)	0,06 (0,05)
Interaction (Coupure*Période)	- 0,44** (0,13)	- 0,38** (0,12)	- 0,09 (0,14)	- 0,17 (0,13)
Sexe (% femme)		-0,55 (0,32)		-0,62 (0,33)
Expérience (%) entre 3 et 10 ans)		- 0,87 (0,73)		- 0,90 (0,76)
Âge (% moins de 30 ans)		- 3,05*** (0,84)		- 3,12*** (0,86)
Éducation (%) diplômés (es) d'études secondaires)		- 1,44* (0,60)		1,53* (0,63)
Constante	4,00*** (0,02)	4,50** (0,12)	4,00*** (0,02)	4,53*** (0,13)
<i>N</i>	138	138	138	138
<i>R</i> ²	0,08	0,26	0,04	0,22

Tableau 2: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 10% sur de la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2011 et 2014.

2011-2014	Coupures budgétaire et réduction du personnel	
Coupure budgétaires (1=coupé/0= non coupé)	-0.05 (0.05)	-0.02 (0.05)
Réduction du personnel (1=coupé/0= non coupé)	0.12* (0.05)	0.06 (0.05)
Interaction (Coupures budgétaire * réduction du personnel)	---	---
	---	---
Sexe (% femme)		-0.46 (0.29)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		-0.77 (0.76)
Âge (% moins de 30 ans)		-3.03*** (0.76)
Éducation (% diplômés (es) d'études secondaires)		0.99 (0.46)
Constante	4.00*** (0.01)	4.52*** (0.13)
<i>N</i>	138	138
<i>R</i> ²	0.046	0.21

Analyse des coupes avec le seuil de 5 % de 2011-2014

Tableau 3 : Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 5 % sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2011 et 2014.

<u>2011-2014</u>	Coupure Budgétaire		Réduction du personnel	
	Modèle1	Modèle2	Modèle3	Modèle4
Coupure (1=coupé/0= non coupé)	0.07 (0.07)	0.05 (0.07)	0.02 (0.07)	0.011 (0.06)
Période (0=avant/1=après)	0.03 (0.03)	0.06 (0.05)	-0.02 (0.03)	0.03 (0.05)
Interaction (Coupure*Période)	-0.16 (0.08)	-0.10 (0.08)	0.09 (0.08)	0.05 (0.07)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		-0.90 (0.74)		0.83 (0.75)
Sexe (% femme)		-0.59 (0.33)		-0.64 (0.33)
Âge (% moins de 30 ans)		-3,01*** (0.86)		-2.94*** (0.87)
Éducation (% diplômés (es) d'études secondaires)		1.38* (0.62)		1.33 (0.62)
Constante	4.00*** (0.02)	4.53*** (0.13)	4.00*** (0.02)	4.55*** (0.13)
<i>N</i>	138	138	138	138
<i>R</i> ²	0.04	0.21	0.04	0.21

Tableau 4: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 5 % sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2011 et 2014

2011-2014	Coupures budgétaire et réduction du personnel	
Coupure budgétaire (1=coupé/0= non coupé)	-0.01 (0.04)	-0.00 (0.04)
Réduction du personnel (1=coupé/0= non coupé)	0.11** (0.04)	0.07 (0.04)
Interaction (Coupure budgétaire* Réduction du personnel)	-0.18 (0.10)	-0.12 (0.09)
Sexe (% femme)		-0.51 (0.29)
Expérience (% moins de 3 ans)		
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		-0.77 (0.75)
Âge (% moins de 30 ans)		-2.82** (0.87)
Éducation (% diplômés (es) d'études secondaires)		0.93* (0.46)
Constant	3.99*** (0.02)	4.52*** (0.13)
<i>N</i>	138	138
<i>R</i> ²	0.06	0.22

Analyse des coupes avec le seuil de 10 % de 2014-2017

Tableau 5: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 10% sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2014 et 2017

<u>2014-2017</u>	Coupure Budgétaire		Réduction du personnel	
	Modèle1	Modèle2	Modèle3	Modèle4
Coupure (1=coupé/0= non coupé)	-0.12* (0.06)	-0.12* (0.05)	0.11 (0.12)	0.01 (0.11)
Période (0=avant/1=après)	0.01 (0.03)	0.01 (0.03)	0.02 (0.03)	0.01 (0.03)
Interaction (Coupure*Période)	0.13 (0.09)	0.11 (0.08)	-0.11 (0.17)	0.01 (0.16)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		-0.94 (0.48)		-1.00* (0.49)
Sexe (% femme)		-0.07 (0.23)		-0.13 (0.24)
Âge (% moins de 24 ans)		-2.51* (0.87)		-2.31** (0.27)
Éducation (% diplômés (es) d'études secondaires)		0.04 (0.52)		0.17 (0.52)
Constante	4.017*** (0.02)	4.42*** (0.09)	4.00*** (0.02)	4.41*** (0.04)
<i>n</i>	148	148	148	148
<i>R</i>²	0.03	0.23	0.01	0.19

Tableau 6: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 10% sur de la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2014 et 2017.

2014-2017	Coupures budgétaire et réduction du personnel	
Coupures budgétaire (1=coupé/0= non coupé)	-0.07 (0.05)	-0.08 (0.04)
Réduction du personnel (1=coupé/0= non coupé)	0.04 (0.08)	-0.01 (0.07)
Interaction (Coupures budgétaire* Réduction du personnel)	---	---
Sexe (% femme)		-0.14 (0.22)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		-0.88 (0.49)
Âge (% moins de 30 ans)		-2.56** (0.88)
Éducation (% diplômés (es) d'études secondaires)		0.17 (0.37)
Constante	4.02*** (0.01)	4.42*** (0.09)
<i>n</i>	148	148
<i>R</i> ²	0.02	0.22

Analyse des coupes avec le seuil de 5 % de 2014-2017

Tableau 7: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 5 % sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2014 et 2017

<u>2014-2017</u>	Coupure Budgétaire		Réduction du personnel	
	Modèle1	Modèle2	Modèle3	Modèle4
Coupure (1=coupé/0= non coupé)	-0.06 (0.04)	-0.07 (0.04)	-0.01 (0.07)	-0.08 (0.06)
Période (0=avant/1=après)	0.01 (0.03)	0.00 (0.04)	0.02 (0.03)	0.00 (0.04)
Interaction (Coupure*Période)	-0.01 (0.07)	0.02 (0.7)	0.03 (0.09)	0.09 (0.08)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		-0.84 (0.49)		-0.99* (0.48)
Sexe (% femme)		-0.13 (0.23)		-0.18 (0.24)
Âge (% moins de 30 ans)		-2.55** (0.88)		-2.36** (0.88)
Éducation (% diplômés (es) d'études secondaires)		0.78 (0.52)		0.19 (0.52)
Constante	4.02*** (0.02)	4.42*** (0.09)	4.00*** (0.02)	4.44*** (0.10)
<i>n</i>	148	148	148	148
<i>R</i>²	0.03	0.22	0.00	0.20

Tableau 8: Régression linéaire des effets des coupes budgétaires et de personnel au seuil de 5 % sur la satisfaction au travail par la méthode de double différence de la période 2014 et 2017

2014-2017	Coupures budgétaire et réduction du personnel	
Coupures budgétaire (1=coupé/0= non coupé)	-0.06 (0.04)	-0.06 (0.03)
Réduction du personnel (1=coupé/0= non coupé)	0.00 (0.04)	-0.01 (0.04)
Interaction (Coupures budgétaire * réduction du personnel)	-0.05 (0.13)	0.01 (0.12)
Sexe (% femme)		-0.14 (0.22)
Expérience (% entre 3 et 10 ans)		-0.83 (0.50)
Âge (% moins de 30 ans)		-2.55** (0.89)
Éducation (% diplômés (es) d'études secondaires)		0.14 (0.37)
Constante	4.02*** (0.01)	4.43*** (0.09)
<i>n</i>	148	148
<i>R</i> ²	0.03	0.22